



DECANATO DE POSGRADO

**TRABAJO FINAL PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE MAESTRIA EN
GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS**

**“Propuesta de Evaluación del Desempeño por Resultado a los
Colaboradores de la Oficina Técnica de Transporte Terrestre en la
República Dominicana para el 2020”**

SUSTENTANTE:

Idelca Díaz Paulino

Matrícula:

2018-1727

Asesora: Yajaira Del Carmen Oviedo

Santo Domingo, República Dominicana, Agosto, 2020

**“Propuesta de Evaluación del Desempeño por Resultado
a los Colaboradores de la Oficina Técnica de Transporte
Terrestre en la República Dominicana para el 2020”**

RESUMEN

El presente trabajo de investigación con el tema Propuesta De Evaluación Del Desempeño Por Resultados A Los Colaboradores De La Oficina Técnica De Transporte Terrestre En La República Dominicana Para El 2020. El mismo tuvo como objetivo la reestructuración del programa de las evaluaciones del desempeño por resultados, alineados los acuerdos de desempeño con el Plan Operativo Anual de la Oficina Técnica de Transporte Terrestre. Su justificación se sustenta en la importancia que tiene en la organización las evaluaciones del desempeño en aras de lograr una planificación aumentando la productividad y eficiencia de cada colaborador, creando una cultura en la organización de planificación, permitiéndoles lograr los objetivos y metas trazadas en el Plan Operativo Anual de la institución. Se asumió como marco referencial a los teóricos Chiavenato (2008) y Dessler (2009) .Se utilizó el método descriptivo con una fase de campo donde se aplicó el cuestionario a 100 colaboradores, que conformaban la sede central. Obteniendo como resultados un 41% de los colaboradores no reciben de manera constante una retroalimentación, no existe un plan de carrera para los técnicos de la institución y un plan de capacitación acorde a las necesidades, los mismos permitieron fundamentar o diseñar la propuesta un plan de mejora para el Sistema de Evaluación del Desempeño por Resultados, que tiene como objetivo principal medir el desempeño laboral y el comportamiento que tienen los colaboradores en la organización. Implementaremos un sistema de evaluación del desempeño que facilitará el tiempo de respuesta y la toma de decisión.

Dedicatoria

A Dios quien proveyó los recursos, la sabiduría e inteligencia para terminar esta importante meta de mi vida.

A mi esposo Melvin Nin Matos por apoyarme y entenderme cuando tenía que pasar los fines de semanas estudiando.

A mi madre Norma Paulino que siempre me ha motivado a seguir estudiando y siendo ejemplo en dedicación y perseverancia para todos.

Idelca Díaz

Agradecimiento

Agradezco a Dios quien dirige mi vida y mis proyectos, que me permitió realizar este proyecto con éxito.

A mi esposo, mi familia y compañeros de trabajos que siempre me apoyaron en mi crecimiento profesional y antes las dificultades me motivaron a seguir hacia adelante.

Gracias a mis compañeras de maestría en especial a Francina Lara, María Pérez y Daphne Collado con quienes trabaje en equipo en estos dos (2) años, donde compartimos conocimientos, experiencias y nos apoyamos en cada proyecto a realizar.

A mis profesores que nos brindaron sus conocimientos, herramientas y experiencias para desarrollarnos como profesionales acorde a las necesidades del mercado.

Idelca Díaz

Índice General

Contenido

Índice General.....	vi
Índice de Gráficos.....	8
Lista de Cuadros	9
Introducción	10
Capítulo I.....	12
Marco Referencial Teórico- Conceptual	13
Marco Teórico	13
1.1 Evaluación del desempeño.....	13
1.2 Importancia de la Evaluación de Desempeño	14
1.3 Objetivos de la Evaluación de Desempeño	14
1.4 Factores de la Evaluación del Desempeño Laboral.....	15
1.6 Tipos de Evaluación de desempeño.....	15
1.7 Evaluación de desempeño por competencias	17
1.8 Desempeño basado en Resultado.....	17
1.9 Enfoque de Evaluación del Desempeño por Resultados	18
1.10 Visión de Competencias en el Contexto Laboral.....	19
1.11 Tipos de competencias.....	20
1.12 Planificación Del Desempeño.....	21
1.13 Motivación.....	22
1.14 Antecedentes de la Investigación	23
1.15 Marco Contextual.....	25
1.16 Marco conceptual	29
1.17 Variable- Definición	31
Capítulo II.....	32
2.1 Diagnóstico. Situación Actual de la Institución.....	33
2.2 Estructura de la Propuesta.....	39
2.3 Objetivos de la Propuesta	40

2.4 Estructura o normativa institucionales	41
Conclusión	44
Recomendaciones.....	45
Bibliografía.....	46
Anexos	48

Índice de Gráficos

Gráfico No. 1 – Retroalimentación sobre los resultados evaluados.....	33
Gráfico No. 2 – Resultados obtenidos.....	34
Gráfico No. 3 – Capacitaciones impartidas	35
Gráfico No. 4 – Plan de desarrollo.....	36
Gráfico No. 5 – Existen condiciones de trabajo, beneficios y reconocimientos....	37
Gráfico No. 6 – Reconocimiento.....	38
Gráfico No. 7 – Estructura del Sistema de Evaluación del Desempeño.....	41

Lista de Cuadros

Cuadro No. 1 – Cronograma de Actividades.....	43
---	----

Introducción

La presente investigación tiene con objetivo proponer la reestructuración del programa de las evaluaciones de desempeño por resultado, alineando los acuerdos de desempeño con el plan operativo anual de la Oficina Técnica de Transporte Terrestre en el 2020. Esta reestructuración le permitirá a cada director de área de la Oficina Técnica de Transporte Terrestre a alcanzar los objetivos trazados cada año, comprometiendo a los colaboradores a cumplir las metas institucionales, socializar el POA de manera que todos se sientan comprometidos al cumplimiento de las metas.

Esta propuesta ayudará a la institución a ser más organizada, a cumplir sus objetivos y metas trazadas, a responder al ciudadano con servicios y productos de calidad, colaboradores que van en crecimiento profesional porque se rigen por una planificación, conocen los objetivos de la organización y trabajan para alcanzarlo.

Sustentamos el marco referencia en los teóricos Chiavenato (2008) y Dessler (2009) donde podremos ver la importancia que tiene la evaluación del desempeño hoy día en las organizaciones.

La evaluación del desempeño tiene un gran impacto en el sector público y está sustentada en la Constitución de la República Dominicana en su artículo 42 y la Ley No. 41-08 de la Función Pública en los artículos 45 al 50, el desempeño de los funcionarios públicos debe ser evaluado periódicamente, de manera objetiva e imparcial.

Esta investigación comprendió el periodo de enero- junio 2020 y se realizó a los colaboradores de la Oficina Técnica de Transporte Terrestre, donde estudiamos las variables evaluación del desempeño y desempeño basado en resultados. En el desarrollo de esta investigación y el levantamiento de datos se utilizó el método de estudio descriptivo basándonos en los resultados de las evaluaciones por resultado del 2018 y 2019 y las Memorias anuales del 2018 y 2019 de la Oficina Técnica de Transporte Terrestre. Se pudo observar que los acuerdos de

desempeño no estaban relacionados con el POA de la Oficina Técnica de Transporte Terrestre. La muestra a estudiar es 100 personas de la sede central donde aplicamos cuestionarios como técnicas para la obtención de datos.

El informe de esta investigación se conforma en dos (2) capítulos sobre evaluación del desempeño, en el primer capítulo, muestra una definición detallada sobre los conceptos fundamentales de evaluación del desempeño, importancia, evolución, objetivo de la evaluación del desempeño, factores, beneficios, tipos evaluación del desempeño, evaluación de desempeño por competencias, desempeño basado en resultados, el enfoque de las evaluaciones del desempeño, la visión de las competencias en el contexto laboral, tipos de competencias, planificación del desempeño y la motivación.

El segundo capítulo nos muestra el diagnóstico actual de la institución, que es el resultado arrojado por el cuestionario aplicado a los colaboradores de la sede central, tomando como referencia el diagnóstico se diseñó la propuesta sobre evaluación del desempeño por resultado, donde se definieron los objetivos, la estructura institucional y un cronograma de actividades.

Capítulo I.

Marco Referencial Teórico- Conceptual

Capítulo I

Marco Referencial Teórico- Conceptual

Este primer capítulo presenta una explicación detallada sobre los conceptos fundamentales de evaluación del desempeño, importancia, evolución, objetivo de la evaluación del desempeño, factores, beneficios, tipos evaluación del desempeño, evaluación de desempeño por competencias, desempeño basado en resultados, el enfoque de las evaluaciones del desempeño, la visión de las competencias en el contexto laboral, tipos de competencias, planificación del desempeño y la motivación.

Marco Teórico

1.1 Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño es una valoración, sistemática, de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo. Es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las competencias de una persona, pero, sobre todo, la aportación que hace al negocio de la organización (Chiavenato, 2008).

Administración y evaluación del desempeño son proceso que fortalece el establecimiento de metas, la evaluación del desempeño y el desarrollo en un solo sistema común tiene como objetivo que el desempeño del empleado respalde las metas estratégicas de la empresa. (Dessler, 2009)

1.2 Importancia de la Evaluación de Desempeño

Las evaluaciones del desempeño se han convertido en una necesidad en las empresas e instituciones públicas, a través de este método pueden evaluar el desempeño de los colaboradores y sus competencias en el ejercicio profesional, logrando alcanzar las metas planteadas.

Este es el gran impacto que tiene el programa de evaluación de desempeño por resultados en las instituciones, está ligado al plan estratégico de la institución, alcanzando el objetivo de la misma. A través de este programa el seguimiento es continuo, no es un simple formulario que remite Recursos Humanos a las diferentes áreas de la institución y es llenarlo y punto, es un acuerdo que hace el colaborador y el supervisor al inicio del año, donde ambos conversan y lo establecen por escrito lo que deberá lograr durante el periodo de evaluación del desempeño.

Las evaluaciones del desempeño nos permiten establecer políticas de compensación, que áreas debemos capacitar, determinar quienes están capacitados para un ascenso y por aplicar reajustes salariales.

1.3 Objetivos de la Evaluación de Desempeño

La evaluación del desempeño tiene como objetivo motivar a los colaboradores a tener un desempeño de calidad, fomentar el desarrollo personal donde verán su crecimiento como profesional, proporcionar evidencia legal, ética y visible donde podremos documentar el desempeño de cada colaborador, ofrecer calificaciones numéricas donde podamos comparar el desempeño de cada año y obteniendo los resultados de su rendimiento y la calidad de su productividad en su puesto de trabajo. Ofrecer retroalimentación a los colaboradores para que se suscite una mejora continua de su desempeño. Identificar las capacitaciones que se deben implementar para fortalecer las destrezas y conocimientos que se requieren en la posición.

1.4 Factores de la Evaluación del Desempeño Laboral

(Chiavenato, 2008) Los factores que debemos tener presente en la evaluación del desempeño laboral son:

- **Producción:** la productividad que tiene cada colaborador en su puesto de trabajo
- **Calidad:** la eficiencia, empeño y esmero que los trabajos realizados
- **Conocimiento del trabajo:** destreza en el trabajo
- **Cooperación:** tener buenas relaciones interpersonales
- **Comprensión de las situaciones:** capacidad analítica
- **Creatividad:** innovar para ir acorde con el mercado o las necesidades de los ciudadanos
- **Realización:** planificación para cumplir con las metas

1.5 Beneficios de la Evaluación del Desempeño Laboral

Las evaluaciones del desempeño laboral nos traen beneficios a corto, mediano y largo plazo a la organización y a los colaboradores, a través de ellas podemos mejorar el clima laboral, ya que nos permite retroalimentar a los colaboradores para el logro del Plan Operativo Anual, conociendo sus objetivos a alcanzar, sintiéndose parte de la organización y comprometidos a dar lo mejor de sí mismo. La organización puede contar con un sistema de medición hacia sus colaboradores y una planificación estandarizada logrando ser justo y equitativo con todos.

1.6 Tipos de Evaluación de desempeño

La evaluación del desempeño nos permite medir la productividad del colaborador y de qué manera aportan al cumplimiento de los objetivos de la organización (Chiavenato, 2008).

Existen diferentes modelos de evaluación del desempeño que las organizaciones van aplicar según la necesidad tenga y cuales aportar en el logro de sus objetivos, misión y valores de la institución.

Autoevaluación

En este tipo de evaluación el colaborador tiene la oportunidad de interiorizar con el mismo y reconocer que está bien y cuales aspecto debe mejorar como profesional y persona teniendo un gran impacto en su desempeño.

Ventaja de la autoevaluación: cuando reconocemos con honestidad nuestras fortalezas y debilidades esto nos permite a comprometernos en un plan de desarrollo y a presentar opciones para la solución.

Desventaja: no todos los colaboradores tienen la capacidad o son honestos para reconocer a profundidad los puntos que deben mejorar, lo cual no les permite comprometerse a llevar a cabo un plan de desarrollo para su crecimiento.

Evaluación 180 grados

Es una evaluación tradicional donde el encargado del área evalúa el rendimiento de sus colaboradores.

Ventaja: recibir feedback de su encargado de área les dará más seguridad en el desarrollo de su trabajo.

Desventaja: muchos encargos de áreas no tienen un acercamiento continuo con sus colaboradores y realizan las evaluaciones en base a sus percepciones.

Evaluación 360 grados

La evaluación 360 grados es muy utilizada por las organizaciones modernas con el objetivo de conocer el desempeño de los colaboradores de diferente perspectiva, en esta evaluación podemos obtener retroalimentación del encargado del área, compañeros, subordinados, proveedores y clientes.

Ventaja: se obtendrá una retroalimentación de diferentes percepciones lo que nos permitirá trabajar diferentes áreas.

Desventaja: estas evaluaciones generan mucha información debido al gran número de personas involucradas.

1.7 Evaluación de desempeño por competencias

La evaluación de desempeño por competencias es un método por el cual el supervisor puede tener una evidencia del desempeño, resultado o productos, destrezas y actitudes que el colaborador desarrolla en su puesto de trabajo.

Ventajas: este método nos permite lograr los objetivos de la empresa y que los colaboradores tengan conocimiento sobre cuáles competencias deben mejorar y cuáles han desarrollado de manera excelente.

Desventaja: definir cuáles serán las competencias que requiere cada puesto de trabajo tiende a ser trabajo arduo para desarrollar.

1.8 Desempeño basado en Resultado

Toda persona necesita recibir retroalimentación sobre su desempeño para saber cómo ejerce su trabajo y para hacer las correcciones correspondientes. Sin esta retroalimentación las personas caminan a ciegas. Para tener idea de los potenciales de las personas, la organización también debe saber cómo desempeñan sus actividades.

Así, las personas y las organizaciones necesitan saber todo respecto a su desempeño. (Chiavenato, 2008). Cuando los colaboradores reciben retroalimentación sobre su desempeño conocen el desarrollo que van teniendo en la organización motivándose a mejorar y a capacitarse más, dando la milla extra. Comienzan a trabajar con excelencia por las recompensa, promoción y aumento que puedan recibir es un gran motivador o incentivo que mueve a lograr las metas institucionales.

A través de las evaluaciones, el colaborador recibe una asesoría sobre su plan de desarrollo, brindándole la oportunidad de crecer como profesional e ir escalando en su lugar de trabajo.

1.9 Enfoque de Evaluación del Desempeño por Resultados

La evaluación del desempeño debe proporcionar beneficios a la organización y a las personas. El desempeño y los objetivos deben ser temas inseparables de la evaluación del desempeño. Chiavenato (ob.cit)

Chiavenato (ob.cit) El teórico nuevamente nos muestra los diferentes enfoques que debemos tener para las evaluaciones del desempeño por resultado. Al respecto se tienen:

- Definir los indicadores generales de la organización, de estos sale la planificación estratégica que nos va a definir el qué, el cómo y el cuándo medir. Se podrán establecer las metas y objetivos que tienen cada departamento y los colaboradores según sus funciones
- La evaluación del desempeño debe apoyarse en los índices de referencia de objetivos y vincular en el proceso como indicadores de: Desempeño global (de toda la empresa), desempeño del departamento, desempeño grupal (del equipo), desempeño individual (de la persona).
- La evaluación del desempeño debe tener en cuenta el ambiente externo: como va evolucionando la economía de la región, país y el mundo. Hacer benchmarking con los negocios que poseen la misma similitud.
- A través de la evaluación del desempeño podemos integrar los subsistemas de recursos humanos y lograr una efectiva administración de los mismos.
- Crea una relación entre el supervisor y el colaborador donde llegan a una negociación donde comparten estrategias, metas y logran formalizar un compromiso entre ambas partes para el cumplimiento de las metas.
- La evaluación del desempeño es un instrumento que utilizamos para alimentar nuestros perfiles de información que nos permitirá orientar a los colaboradores en su desempeño, esta información los ayudará en su autoevaluación, autodirección y autocontrol.
- La evaluación del desempeño por resultados le da más importancia a las metas y los objetivos logrados que el comportamiento en sí. Los resultados son los parámetros que utilizan para recompensar su eficiente labor,

facilitando los recursos que requieran para mantener un alto desempeño en sus colaboradores.

- Mantener motivados a los colaboradores a la productividad y la calidad en el trabajo obtendrán recompensas como el dinero, la promoción, el apoyo del supervisor, la aceptación del grupo, el reconocimiento público, etc.

Estableciendo en su cultura organizacional la eficiencia en el trabajo donde todos salen ganando con los resultados que obtienen en su labor.

1.10 Visión de Competencias en el Contexto Laboral

La gestión de recursos humanos cada día va evolucionando acorde a las necesidades de las organizaciones y han implementado en su visión la gestión por competencia lo que le permite mantener la productividad y eficiencia en la empresa cumpliendo con sus objetivos estratégicos.

Las competencias laborales la podemos definir como: conocimientos (saber), habilidades (saber hacer) y actitudes (saber estar y querer hacer) que desarrollan en sus funciones aportando para el logro de los objetivos

El subsistema de reclutamiento y selección ha cambiado sus estrategias no solo es seleccionar quién ocupará la vacante requerida, ahora va más allá, se necesita un capital humano que posea las competencias que se necesitan para el cargo, alineado a las necesidades de la organización.

Las organizaciones en su nueva visión están alineando sus estrategias en conjunto con la gestión de recursos humanos, fortaleciendo las competencias de sus colaboradores podrán lograr los objetivos y metas institucionales.

Componentes de las competencias

(Jericó, 2011) Nos relata cuales son los componentes que necesita todo capital humano para ser talentoso o competente en el mercado laboral.

1ro. Las capacidades: es un conjunto de conocimientos, habilidades, destreza que le permite al colaborador obtener los resultados

2do. El Compromiso: lealtad y capacidad que tienen los colaboradores en cumplir con sus funciones y los objetivos de la organización

3ro. La acción: cumplir con las metas asignadas en las fechas establecidas

1.11 Tipos de competencias

Competencias de acuerdo a la naturaleza son:

- **Técnicas:** son las habilidades requeridas en la descripción del cargo donde se describe el tipo de conocimiento técnico o la formación académica que se necesita, las competencias técnicas conocidas como sistemas de conocimiento.
- **Interpersonales:** es la capacidad que tienen las personas de relacionarse con los demás, comunicación efectiva, liderazgo, trabajo en equipo, manejo de conflicto, habilidad de negociación.
- **Individuales/Personales:** estas competencias buscan ver el comportamiento de las personas, como puede enfrentar las diferentes situaciones que se presenta a diario en el lugar de trabajo (auto control orientación a resultados, adaptación al cambio y otros).

Competencias de acuerdo a la organización

- **Competencias Transversales:** es la competencia que caracteriza el desempeño de todo el personal en la organización
- **Competencias Genéricas:** son las competencias que desarrolla o los conocimientos que van aprendiendo a través de la experiencia
- **Competencias Específicas:** son las competencias requeridas en el cargo, donde los colaboradores desarrollan destrezas, conocimientos y valores para desempeñar de manera eficiente.

1.12 Planificación Del Desempeño

Por lo tanto, la administración del desempeño no sólo significa reunirse con un subordinado una o dos veces al año para “revisar su desempeño”. Más bien, significa que se establezcan metas congruentes en términos de las metas estratégicas de la empresa, de las interacciones diarias o semanales para garantizar una mejora continua en la capacidad y el desempeño del empleado, así como garantizar que el personal reciba la capacitación que requiere para desempeñar el trabajo. (Dessler, 2009).

Los acuerdos de desempeño son más que una planificación que realizan el supervisor y el colaborador lo que no la hace estática, sino más bien dinámica, la cual requiere de seguimiento continuo, esta puede cambiar por diferentes factores que se presente en el momento, con un buen seguimiento y sustentando por escrito los avances, mejoras, cambios que puedan surgir, esto nos evitaría disgusto y un mal clima laboral. Tanto el colaborador como el supervisor están al tanto de los resultados y la calificación de la evaluación no sería una sorpresa para ambos y se evaluaría de manera justa por todo el desempeño del año.

(Dessler, 2009) Nos explica por qué los gerentes ponen mucho énfasis en este método de evaluación en primer lugar por la calidad total del desempeño en la integración del establecimiento de metas, la evaluación y el desarrollo refleja dicha postura.

En segundo lugar, el aspecto de la evaluación refleja el hecho de que con frecuencias la evaluación tradicional del desempeño no solo es improductiva, sino tensa y contraproducente.

En tercer lugar, enfoque estratégico del desempeño reconoce que, en el competitivo entorno global actual, todas las competencias y los esfuerzos de los empleados tienen que enfocarse en ayudar a la empresa a alcanzar sus metas estratégicas. Cada empleado y los equipos de trabajo supervisen de forma continua su desempeño respecto a las metas y mejoren continuamente sus resultados.

Las metas se clasifican en: metas específicas obteniendo un mejor desempeño, **metas medibles** deben ser establecidas con precisión que facilite su medición, siempre añada fechas de cumplimiento y metas que represente un reto, pero no tan difíciles que parezca imposible. (Dessler, 2009)

1.13 Motivación

Hellriegel y Slocum (2009) la motivación viene del interior de las personas y lo mueve a comportarse de una manera específica para obtener las metas. Los gerentes deben buscar las cosas que motivan a sus colaboradores a ser productivos dentro de la organización.

Aunque la motivación no es misma que el desempeño, un colaborador puede estar muy motivado en su lugar de trabajo, pero no posee las competencias que requiere su puesto trabajo, no podrá tener un buen desempeño.

McClelland (1961) planteó un modelo de necesidades aprendidas para la motivación, donde nos indica que las personas tienen tres (3) necesidades que los motivan a ser mejores.

- Los logros: esta necesidad hace que los colaboradores desarrollen altas competencias de manera excelente. Siendo ejemplo para los demás en la organización.
- La afiliación: es el deseo de encantar, establecer, mantener y buenas relaciones personales con sus compañeros de trabajo. Sintiéndose más identificados y eficientes por poder tener un mejor amigo en la empresa, así revelo la encuesta de Gallup.
- El poder: McLelland nos plantea que existe dos tipos de poder, poder institucional y el poder personal

1.14 Antecedentes de la Investigación

La evaluación del desempeño por resultado en los últimos años ha sido una estrategia que ha llevado a las instituciones ser altamente competitivas y poder ofrecer servicios o productos a los ciudadanos de calidad. Teniendo en cuenta que el activo más importante en toda institución es su capital humano y a través de ellos pueden lograr las metas u objetivos institucionales. Las evaluaciones del desempeño por resultados nos permiten desarrollar y fortalecer las competencias que se requiere de puesto de trabajo, comprometiendo a los colaboradores al logro de las metas.

Álvarez (2016) presentó la investigación **La motivación y su incidencia en el desempeño del empleado de carrera. Medición e implicaciones para la administración pública colombiana. El objetivo** del estudio es elaborar una propuesta de mejoramiento de la gestión de las personas basada en factores de motivación. La motivación es de gran importancia para que las organizaciones tenga éxito, aquí podemos observar la gran problemática que tiene los colaboradores del sector público a diferencia de los empleados del sector privado, como un colaborador desmotivado aporta poco al logro de los objetivos y dando un mal servicio a los ciudadanos. Se genera en los colaboradores públicos falta de iniciativa, ineficiencia, apatía, escasos incentivos, son mal vistos ante la sociedad, causando grandes problemas administrativos.

Álvarez-Indacochea, Indacochea-Ganchozo, Álvarez-Indacochea, Yoza-Rodríguez, Figueroa-Soledispa (2018) Presentaron la investigación **La evaluación del desempeño laboral en la Educación Superior**. El presente artículo tiene como objetivo identificar las principales debilidades de los modelos de desempeño laboral. La universidad esta pasado por un proceso de actualización de las funciones sustantivas y se ve en la necesidad de fortalecer la gestión administrativa, acción académica e investigativa para cumplir con lo que requerido en la constitución de la República, la Ley Orgánica de Educación Superior, la ley Orgánica del servidor público y su reglamento, las normativas del consejo de Educación Superior y del consejo de evaluación. La evaluación del desempeño es

la herramienta que les permitirá conocer sus áreas de mejora y garantizar calidad en el desempeño de su personal académico de planta Docente.

Boada (2019) presentó la investigación **Satisfacción laboral y su relación con el desempeño laboral en una Pyme de servicios de seguridad en el Per.** El estudio tuvo como objetivo verificar la relación que existe entre satisfacción laboral y el desempeño del puesto. Como pudimos observar la satisfacción laboral de los trabajadores tiene como resultado un buen desempeño laboral, logrando el colaborador ser reconocido, promovido y desarrollo personal denominados factores intrínsecos. Los factores extrínsecos podemos evitar la insatisfacción en el trabajo y estos factores son: sueldo, beneficios que ofrece la empresa, políticas de la empresa y el ambiente físico.

Campos PIA, Gutiérrez HC, Matzumura JPK. (2019) realizaron la investigación **Rotación y desempeño laboral de los profesionales de enfermería en un instituto especializado, Perú.** El objetivo consistió en comprobar qué relación existe entre la rotación laboral y el desempeño laboral de las enfermeras en el instituto especializado. La rotación laboral tiene la ventaja de que los colaboradores adquieren nuevos conocimientos y destrezas profesionales. Por otra parte la rotación laboral tiene su desventaja como la inseguridad que les produce a las enfermeras los nuevos cambios administrativos que deben apropiarse en su jornada de trabajo e iniciar en un nuevo lugar donde se tienen que adaptar a los cambios y nuevas formas de trabajo.

Guzmán-Narciso, G. A.; Sánchez-García, W.; Placencia-Medina, M. D.; Silva-Valencia, J. (2020). Presentaron el estudio sobre **Asociación de los factores motivacionales y el desempeño laboral del tecnólogo médico en radiología.** El objetivo de este estudio **es** de determinar la asociación entre los factores motivacionales y el desempeño laboral, en los tecnólogos médicos en el área de radiología. En este estudio podemos ver como profesionales de la medicina se sienten motivados por la evolución tecnológica (equipos y programas radiológicos nuevos) ya que esta le permite alcanzar los objetivos de la organización de manera excelente y mayor productividad. Permitiéndole al personal médico un

crecimiento profesional, seguridad laboral, el logro de los objetivos institucionales y buenas relaciones con sus compañeros son motivadoras para un buen desempeño.

En los resultados de estos estudios podemos apreciar como el desempeño laboral tienen un gran impacto en las empresas, haciéndolas más competitivas en el mercado y obteniendo una mayor rentabilidad. La satisfacción laboral se refleja en los colaboradores en su desempeño y el compromiso que siente en cumplir con las funciones de su cargo y dar el 100%.

En el caso de estudio sobre la rotación de las enfermeras pudimos apreciar que la rotación laboral tiene un impacto positivo o negativo dependiendo de la situación de cada persona, pero muchos se hacen más competitivos y lograr desarrollar destrezas haciéndolos más eficientes en los resultados de su desempeño laboral. Como la motivación es un factor que influye en los resultados de la evaluación del desempeño, cada organización debe conocer que motiva a sus colaboradores a ser eficientes, creativos, a sentirse comprometidos con la empresa, el clima laboral y el crecimiento que tienen como profesionales, si las organizaciones conocen estos factores pueden obtener resultados excelentes en las evaluaciones del desempeño. La mejora continua de nuestro programa de evaluación del desempeño debe estar entre las prioridades de las organización, evaluando siempre las brechas que se van presentado, ya que los tiempos van cambiando y así mismo los colaboradores.

1.15 Marco Contextual

La Oficina Técnica de Transporte Terrestre, es el órgano nacional rector del sistema de movilidad, transporte terrestre, tránsito y seguridad vial de la República Dominicana. La Oficina Técnica de Transporte Terrestre es una institución adscrita al Ministerio de Obras Públicas y Comunicaciones y su creación es ordenada en el artículo 7 de la **Ley 63-17** por Presidencia de la República (2017):

Por medio de la presente ley se crea la Oficina Técnica de Transporte Terrestre como organismo rector, nacional y sectorial, descentralizado del Estado, con personalidad jurídica y autonomía administrativa, financiera y técnica, adscrito al Ministerio de Obras Públicas y Comunicaciones, encargado de cumplir y hacer cumplir la presente ley y sus reglamentos.

La Ley 63-17 sobre Movilidad, Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, que da origen a la Oficina Técnica de Transporte Terrestre fue aprobada el día 10 del mes de febrero del año dos mil diecisiete (2017). El presidente de la República, Danilo Medina la promulgó el 21 de febrero de ese mismo año.

Reseña histórica de la Oficina Técnica de Transporte Terrestre

El origen de la Oficina Técnica de Transporte Terrestre obedece en primer lugar a la necesidad histórica de reorganizar el transporte terrestre y tránsito sobre la base de políticas estratégicas en materia de movilidad y seguridad vial adecuadas para la República Dominicana. En segundo lugar, es el fruto de grandes esfuerzos de diversas instituciones a lo largo de más de 40 años por dar respuesta a los problemas del sector.

La Ley 63-17, que crea la Oficina Técnica de Transporte Terrestre, fue aprobada tras cinco años de debate del proyecto en la Cámara de Diputados y cerca de 10 años de estudios y consultas. Tras esos años en el Congreso, pasando por varias legislaturas, el proyecto fue colocado como prioritario por la Presidencia de la República, en la legislatura del año 2017 alcanzando el respaldo unánime de la matrícula de los diputados y senadores. La ley es el inicio de un marco jurídico que da las normativas y las sanciones y establece un régimen de consecuencias para quienes la infrinjan, con la finalidad de organizar y contrarrestar el desorden del transporte terrestre en el país.

Antecedentes de la Oficina Técnica de Transporte Terrestre

La Dirección General de Tránsito Terrestre (DGTT), fue creada mediante la Ley 241-67, sobre Vehículos de Motor. Conforme a dicha ley, la DGTT era el organismo del Estado responsable de la normalización y regulación del tránsito vehicular. Más adelante en el año 1979, el encarecimiento de los precios del petróleo hacía de vital importancia la implantación de un sistema de transporte colectivo que, a su vez, ayudara a obtener ahorros en el consumo de gasolina y permitiera brindar mayor eficiencia a los usuarios de ese servicio.

En consecuencia, se crea la Oficina Nacional de Transporte Terrestre (ONATRATE), adscrita a la Presidencia de la República, mediante el Decreto Núm. 1260, con el fin de que estableciera un sistema de rutas para el transporte urbano, entre otras funciones. Para el año 1987, el crecimiento masivo de pasajeros, tanto urbanos como interurbanos, reclamaba mayor atención. Se requería la existencia de un organismo puramente técnico que asumiera únicamente la dirección y el control del proceso de reorganización del transporte de pasajeros, y la Oficina Nacional de Transporte Terrestre no había llenado a cabalidad las tareas que le fueron asignadas.

Convirtiéndose la misma mediante el decreto Núm. 448-97 de fecha 21 de octubre de 1997 en la Oficina Metropolitana de Servicios de Autobuses (OMSA). Posteriormente se transfirieron todas las funciones de reglamentación del transporte público de pasajeros que tenía la Oficina Nacional de Transporte Terrestre, a un nuevo organismo denominado la Oficina Técnica de Transporte Terrestre, la cual fue creada mediante el Decreto Núm. 489-87, del año 1987.

Otra entidad importante ha sido la Autoridad Metropolitana de Transporte (AMET), creada el diez (10) de septiembre del año mil novecientos noventa y siete (1997), mediante el Decreto Presidencial No. 393-97.

La acumulación de todos los procesos descritos más arriba, sirvieron de base a la creación de la Ley 63-17, sobre Tránsito, Transporte y Seguridad Vial, que a su vez crea la Oficina Técnica de Transporte Terrestre, actual órgano rector del sistema en esas materias.

Luego de cuatro meses de consenso y reuniones de trabajo la Presidencia de la República puso en funcionamiento la Oficina Técnica de Transporte Terrestre, el día primero de julio del 2017, tal como prometiera el presidente Danilo Medina, a través del Ministro Gustavo Montalvo, dos meses antes. Con este paso histórico, inicia la era de transformación del transporte terrestre y la seguridad vial en el país.

La Oficina Técnica de Transporte sustituyó y absorbió las funciones de 5 instituciones: el Fondo de Desarrollo del Transporte Terrestre (FONDET), la Dirección General de Tránsito Terrestre (DGTT), la Oficina Técnica de Transporte Terrestre (OTTT), el Consejo de Administración y Regulación de Taxis (CART) y la Caja de Pensiones y Jubilaciones de los choferes del transporte público.

Misión, Visión y Valores.

Misión

Gestionar la rectoría nacional de la movilidad, el transporte terrestre, el tránsito y la seguridad vial, en Ordenamiento, Planificación y Educación vial, coordinando con todas las instituciones competentes, y generando en el estado, el enfoque integral necesario para la transformación del sector, requerido para el desarrollo socioeconómico de la República Dominicana.

Visión

Ser un referente internacional en la gestión de un modelo de movilidad terrestre sostenible, eficiente, accesible y seguro contribuyendo a mejorar la calidad de vida de los ciudadanos, con respeto al medio ambiente.

Valores

Transparencia: Motivamos una conducta ética y honesta en nuestros empleados, y una administración que vele por el cumplimiento de las leyes y procedimientos, relativos al buen uso de los recursos del Estado.

Calidad: Desarrollamos estándares que garanticen los mejores resultados posibles, a través de la búsqueda, conocimiento y uso constante de las mejores prácticas y referencias, en la planificación y ejecución de proyectos.

Confiabilidad: Respondemos de manera oportuna y acertada a las expectativas de la sociedad, consistentemente, de tal forma, que la ciudadanía se sienta satisfecha con los servicios ofertados (Hacemos lo que decimos y decimos lo que hacemos).

Servicio: El servicio es nuestra vocación, que aplicamos con rigurosidad en todas las circunstancias y espacios en las que nos desenvolvemos, para ser útiles a los ciudadanos y al país.

Respeto: Nuestras relaciones con la ciudadanía y con los actores del sistema, con los que nos relacionamos, están enmarcada por el respeto.

1.16 Marco conceptual

Acuerdo de desempeño

Documento formal que contiene los acuerdos entre supervisor y supervisado sobre los resultados que deberá lograr el supervisado durante un periodo de evaluación del desempeño. Se establece en forma de objetivos y metas a alcanzar y debe estar debidamente firmado por ambas partes.

POA

Plan Operativo Anual es un documento formal en donde los responsables de cada área dentro de una institución establecen cuáles serán sus objetivos y metas a cumplir durante ese año y se establecen los plazos a cumplir.

Indicador

Es una característica específica, observable y medible que puede ser usada para mostrar los cambios y progresos que está haciendo un programa hacia el logro de un resultado específico. Deber haber por lo menos un indicador por cada resultado. El indicador debe estar enfocado, y ser claro y específico.

Metas

Es un resultado deseado que una persona, planea y se compromete a lograr en un tiempo fijado.

Organigrama Estructural

Un organigrama es una representación gráfica de la estructura interna de la organización que muestra cómo están interrelacionadas las distintas tareas o funciones. (Don Hellriegel y John W. Slocum, 2009).

Procedimientos

Son secuencias de pasos, previamente establecidos, que los gerentes y los empleados deben seguir para desempeñar sus tareas y lidiar con los problemas. Los procedimientos suelen abarcar las reglas que se usarán en una secuencia particular. (Don Hellriegel y John W. Slocum, 2009).

Logro de Metas

Medición de los logros obtenidos con relación a las metas establecidas en el Acuerdo de Desempeño. (Jimenez, 2010)

Competencias

Características demostrables de una persona que permiten el desempeño de un trabajo. (Dessler, 2009).

1.17 Variable- Definición

Evaluación de desempeño

(Chiavenato, 2008) La evaluación del desempeño es el proceso de revisar la actividad productiva anterior con el objeto de evaluar qué tanto contribuyeron los individuos a que se alcanzaran los objetivos del sistema administrativo.

Desempeño basado en resultado

Es el rendimiento laboral que realiza el colaborador al cumplir sus funciones y las metas establecidas acorde a la planificación del área y el cargo que desempeña.

Capítulo II

Diseño de la Propuesta de Evaluación Del Desempeño por Resultados

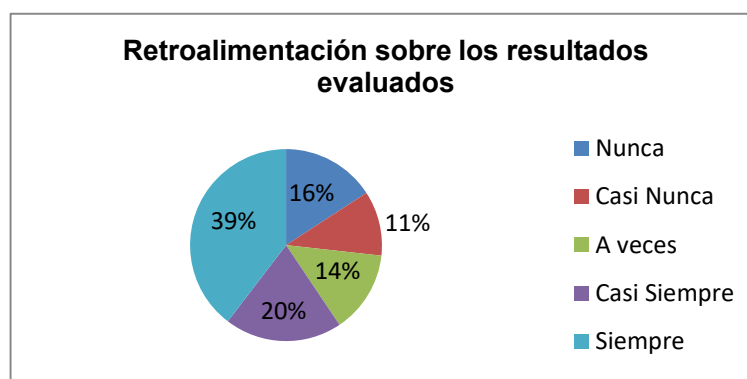
Capítulo II Diseño de la Propuesta de Evaluación Del Desempeño por Resultados

2.1 Diagnóstico. Situación Actual de la Institución

En el presente diagnóstico realizado a la Oficina Técnica de Transporte Terrestre está basado en los resultados arrojados por el cuestionario aplicado a la muestra seleccionada, donde se evaluaron las dimensiones de las variables: Evaluación de Desempeño y Desempeño Basado en Resultados.

A través de este diagnóstico podemos analizar cómo funciona el sistema de Evaluación del desempeño en la Oficina Técnica de Transporte Terrestre. En las encuestas que aplicamos a los colaboradores podremos identificar donde existen problemas, errores y qué debe implementarse para mejorar el proceso.

Gráfico No. 1 Retroalimentación sobre los resultados evaluados

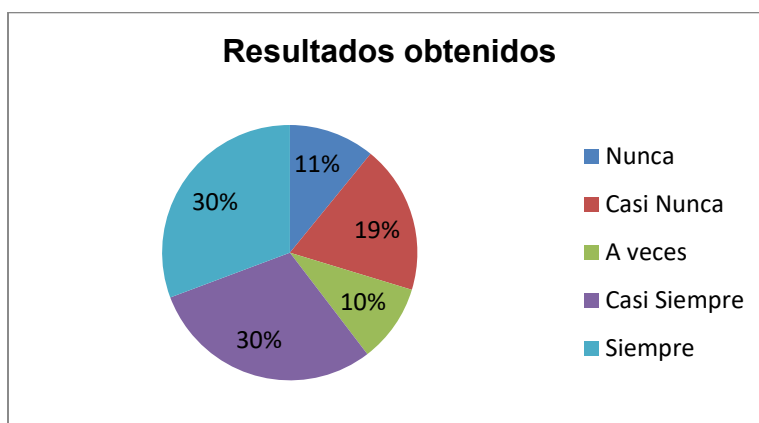


Fuente: Construcción propia (Díaz 2020)

El 39% de los colaboradores recibe retroalimentación de los resultados de su evaluación del desempeño, 20% informa que casi siempre, 14% a veces, 11% casi nunca y 16% informa que nunca recibe feedback de parte del

supervisor. El 41% expresan que no reciben de manera constante una retroalimentación sobre los resultados de su evaluación del desempeño. En un sistema de evaluación de desempeño por resultado la retroalimentación es fundamental para que exista una comunicación entre el colaborador y el supervisor, lo que le permitirá corregir las fallas, mejorar procesos y actualizarse al requerimiento del mercado. En la retroalimentación también podemos ver el buen cumplimiento que realizó el colaborador en la institución motivando al mismo a ser cada día más eficiente.

Gráfico No. 2 Resultados obtenidos

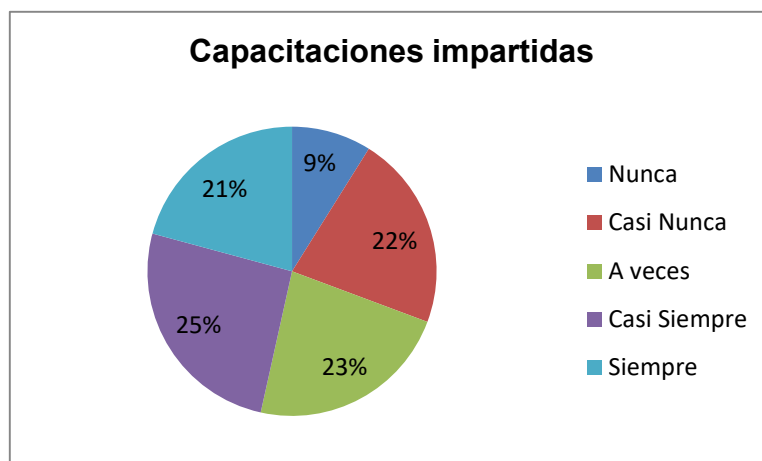


Fuente: Construcción propia (Díaz 2020)

El 30% de los encuestados conocen los resultados por el logro de los objetivos, 30% casi siempre lo recibe, 10% a veces, 19% casi nunca lo sabe y el 11% nunca le informan sobre los logros que obtiene el departamento. El 40% de los encuestados no conocen el éxito que obtuvieron sobre el cumplimiento de las metas alcanzadas en la organización. Cuando el colaborador conoce como contribuye a los buenos resultados de la organización se siente cada día más comprometidos dar lo mejor de sí mismo, celebrar los logros es un gran motivador que trae satisfacción por el

esfuerzo realizado durante el tiempo trabajado para alcanzar el objetivo de la institución.

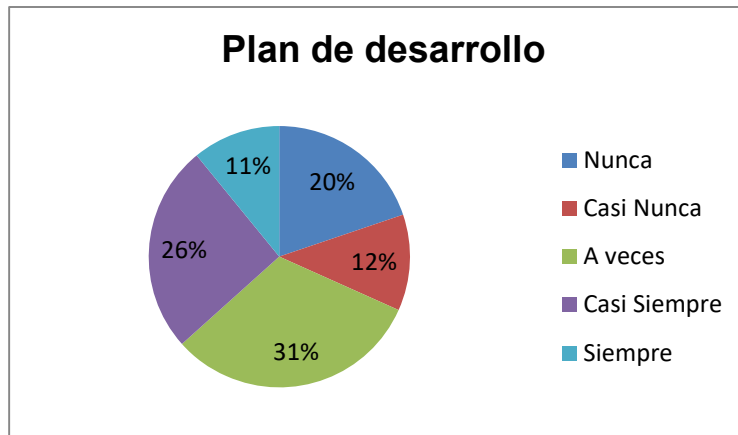
Gráfico No. 3 Capacitaciones impartidas



Fuente: Construcción propia (Díaz 2020)

El 21% de los encuestados informó que recibe las capacitaciones que necesita para un mejor desempeño, 25% indicó que casi siempre, el 23% dice que a veces, 22% informa que casi nunca y 9% dice que nunca recibe capacitaciones para mejorar su desempeño. Las capacitaciones deben darse acorde a las funciones del cargo y para mejorar el desempeño del colaborador, el 54% de los encuestados expresaron que no reciben capacitaciones para tener un mejor desempeño.

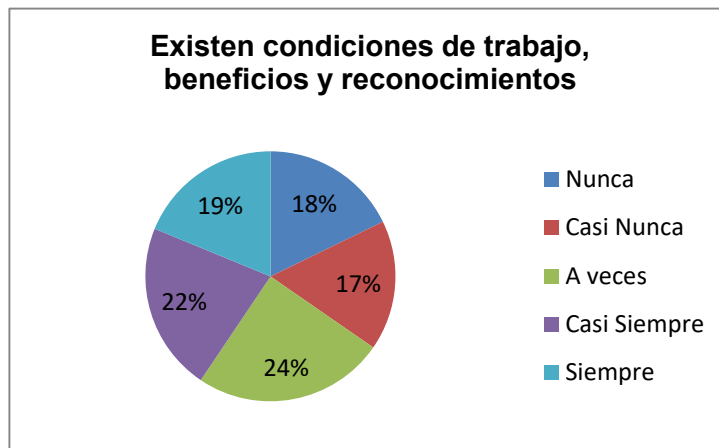
Gráfico No. 4 Plan de desarrollo



Fuente: Construcción propia (Díaz 2020)

El 11% de los encuestados expresaron que cuentan con un plan de desarrollo, 26% indicó que casi siempre, el 31% marcó que a veces, 12% casi nunca y 20% dicen que nunca ha tenido un plan de desarrollo para mejorar su desempeño laboral. El 63% de los encuestados no cuentan con un plan de desarrollo profesional. Que la organización cuente con un plan de desarrollo para los colaboradores tendrán un gran impacto en la misma, ya que podrán mejorar el rendimiento de cada uno en el trabajo, ofrece bienestar, motivación y el colaborador conocer el crecimiento que puede tener en la organización.

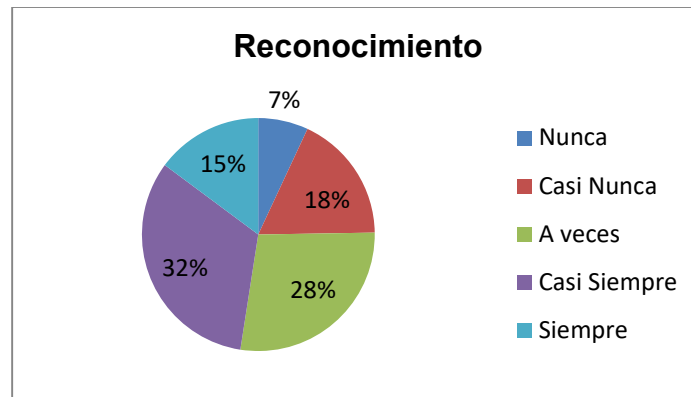
Gráfico No. 5 Existen condiciones de trabajo, beneficios y reconocimientos



Fuente: Construcción propia (Díaz 2020)

El 19% de los encuestados nos indica que existen condiciones para realizar su trabajo, tienen beneficios y son reconocidos, 22% casi siempre, 24% a veces, 17% casi nunca y 18% expresa que nunca. El 59% los encuestados indicaron que no cuentan con las condiciones óptimas para trabajar, no reciben ningún tipo de beneficio y no reconocen su trabajo. Contar con sistema de incentivos y reconocimiento les permite a las instituciones mantener altos estándares de la motivación, responsabilidad y compromiso de parte los colaboradores.

Gráfico No. 6 Reconocimiento



Fuente: Construcción propia (Díaz 2020)

El 15% de los encuestados es reconocido y valorado por el trabajo que realiza, 32% casi siempre, 28% a veces, 18% casi nunca y 7% expresó que nunca ha sido reconocido por la labor que realiza. El 53 % de los encuestados expresó que su supervisor no reconoce ni valora su trabajo, el artículo *Reconocimiento, Bajo Costo y Alto Impacto*, Business (Journal, Jun 2016), Gallup afirma que los colaboradores que les reconocen sus esfuerzos en el trabajo tienen un eficiente desempeño, sintiéndose valorados y reconocidos por su labor desempeñada.

2.2 Estructura de la Propuesta

“Propuesta de Evaluación del Desempeño por Resultado a los Colaboradores de la Oficina Técnica de Transporte Terrestre en la República Dominicana para el 2020”

Tomando como referencia los resultados arrojados en el diagnóstico proponemos el siguiente plan de mejora para el Sistema de Evaluación del Desempeño por Resultados:

- Retroalimentación a los colaboradores: diseñar un plan de capacitaciones a los encargados de áreas y colaboradores donde puedan desarrollar sus habilidades de ofrecer y recibir positivamente el feedback. Ofrecer mentoring y coaching a los líderes de la organización les ayudara a tener un tono, estilo y lenguaje positivo para retroalimentar.
- Crear una cultura de feedback: esto nos permitirá identificar y corregir a tiempo los problemas o procedimientos, evitando que se generen dificultades mayores en la institución.
- El cafecito: hacer reuniones mensuales o trimestrales donde puedan socializar el impacto que ha obtenido la empresa en el logro de sus objetivos, es un espacio donde el colaborador siente la libertad de preguntar sobre las dudas que tenga para poder alcanzar las metas planteadas y conocer el éxito que ha tenido la organización.
- Diseñar un plan de capacitación en base a los resultados arrojado por la evaluación del desempeño, donde nos indica cuales áreas debemos reforzar para un mejor desempeño.
- Crear un plan de desarrollo de carrera personalizado a los colaboradores de las áreas técnicas de la organización motivándolos a ser más eficientes y desarrollar profesionales especializados en el área de tránsito y transporte terrestre.

- Proporcionarles a los colaboradores un ambiente físico, psicosocial, herramientas y presupuesto que requieren para cumplir con las metas asignadas.
- Ritos de reconocimientos: premiar públicamente por logro individual o grupal luego de tener los resultados de la evaluación del desempeño y que los supervisores reconozcan en el día a día la labor realizada por sus colaboradores.

2.3 Objetivos de la Propuesta

El objetivo principal que tiene un sistema de evaluación del desempeño por resultado es medir el desempeño laboral y el comportamiento que tiene el colaborador en la organización.

- Velar por el cumplimiento de los objetivos, la calidad y la productividad que deben cumplir cada colaborador.
- Retroalimentar a los colaboradores para un mejor desempeño laboral
- Identificar las necesidades de formación y capacitación que requieren los colaboradores y prever el desarrollo.
- Reconocer a cada colaborador o el equipo de trabajo cada trimestre y anual por los aportes o metas alcanzadas.
- Crear un vínculo de confianza y respeto entre el encargado del área y el colaborador a la hora de realizar una retroalimentación.
- Desarrollar un plan de desarrollo de carrera.
- Crear políticas de promoción, ascenso y rotaciones a los colaboradores por alto desempeño laboral.

2.4 Estructura o normativa institucionales

Gráfico 7 Estructura del Sistema de Evaluación del Desempeño



Fuente: Construcción propia (Díaz 2020)

1. Implementación del sistema de Evaluación del Desempeño: la implementación de este sistema nos facilitara el tiempo de respuesta y la toma de decisiones, el sistema nos proporciona reportes, ver las necesidades de Recursos Humanos, la planeación estratégica, realizar el plan de carrera, hacer comparaciones de los diferentes años de las evaluaciones del desempeño, diseñar planes de motivación e incentivos y ascenso para los colaboradores.

2. Planificación del desempeño: al inicio de cada año se realiza una jornada de talleres donde se expone la metodología de como evaluar por resultados a los colaboradores y se establecen los plazos para realizar los acuerdos de desempeño.
3. Monitoreo, seguimiento y retroalimentación: a través del sistema de Evaluación del desempeño cada tres (3) deben retroalimentar al colaborador junto a la entrega de las memorias del área.
4. Evaluación del Desempeño: a final de año se realiza la evaluación del desempeño por resultado.
5. Plan de Desarrollo: con el resultado arrojado por las evaluaciones se realizar un plan de desarrollo a los colaboradores del área técnica.
6. Reconocimiento: se realizara una actividad donde se premiaran a los equipos o individual más destacado del año.

2.5. Cronograma de Trabajo Actividades

Cuadro No. 1 Cronograma de Actividades

Cronograma de Actividades			
Etapa	Actividad	Responsable	Fecha
1. Implementación del Sistema de Evaluación del Desempeño	Jornada de talleres sobre el sistema de evaluación del desempeño	Coordinado por RRHH e impartido por programador de TIC	Octubre- Noviembre 2020
2. Planificación del Desempeño	1. Talleres sobre la planificación del desempeño. 2. Entrega de Acuerdo de desempeño a RRHH	RRHH y Supervisores de áreas	Enero 2021
3. Monitoreo, seguimiento y retroalimentación	Cada trimestre con la entrega de la memoria del área	Encargados de áreas	Abril- Julio- Octubre 2021
4. Evaluación del Desempeño	1. Evaluar a todos los colaboradores 2. Entrega de Evaluaciones a RRHH	Encargados de áreas	Diciembre 2021
5. Plan de Desarrollo	Diseñar un plan de carrera a cada colaborador	Encargados de áreas y RRHH	Febrero 2021
6. Reconocimiento	Celebración al mérito	RRHH y Despacho Ejecutivo	Enero 2021

Fuente: Construcción propia (Díaz 2020)

Conclusión

Luego de haber realizado la presente investigación y basándonos en los objetivos de esta, se puede concluir que la evaluación del desempeño es el proceso que realizamos durante un (1) año a través de un acuerdo de desempeño, donde se establecerán las metas establecidas, podremos medir la eficiencia, eficacia y la calidad que se ofrece en los servicios al ciudadano.

La evaluación del desempeño es un mecanismo de monitoreo y evaluación de resultado institucional y el impacto que tienen ante el cuidado. A través de este sistema de evaluación por resultado podemos vincular el Plan Estratégico y Operativo basándonos en la misión, visión y valores institucionales, cumpliendo con los objetivos institucionales y de gobierno.

Contamos que este estudio motive a los encargados de áreas y a la máxima autoridad en crear una cultura de feedback, en la cual se realicen ritos de reconocimientos y desarrollen un plan de carrera para los colaboradores, siendo ejemplos en la administración pública dominicana brindando un servicio al cuidado de alta calidad.

Recomendaciones

La Oficina Técnica de Transporte Terrestre tiene como objetivo reorganizar el transporte terrestre y tránsito sobre la base de políticas estratégicas en materia de movilidad y seguridad vial adecuadas para la República Dominicana, se recomienda lo siguiente:

- Implementar el sistema de Evaluación del Desempeño por Resultado vinculado al Plan Estratégico y Operativo.
- Socializar los resultados de la evaluación del desempeño de los colaboradores.
- Los programas de capacitación deben de estar orientando exclusivamente en desarrollar las competencias requeridas por la institución.
- Socializar con los colaboradores los objetivos institucionales logrados.
- Desarrollar el plan de carrera de basado en las competencias que requiere el cargo.
- Reconocer y valorar los colaboradores y equipo de trabajo meritorios.
- En el próximo estudio recomendando tener una muestra amplia, donde se aborden los colaboradores de las provincias, ya que el estudio se enfocó en la sede central.

Bibliografía

- <http://cursosdeelectricidad.blogspot.com>. (06 de 2008). Recuperado el 01 de 03 de 2017, de <http://cursosdeelectricidad.blogspot.com>: <http://cursosdeelectricidad.blogspot.com/2008/06/tema-1-concepto-general-de-instalacin.html>
- <http://laculturadelmarketing.com>. (1 de 03 de 2017). Obtenido de <http://laculturadelmarketing.com>: <http://laculturadelmarketing.com/plan-de-marketing-iv-la-competencia/>
- Chiavenato, I. (2008). *Gestion del Talento Humano*. Mexico: Elsevier Editora .
- Dessler, G. (2009). *Administracion de recursos humanos*. Mexico: Pearson Educación.
- Don Hellriegel y John W. Slocum, J. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: Cengage Learning Editores.
- gestiopolis. (1 de 7 de 2008). <http://www.gestiopolis.com>. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/metodos-y-tecnicas-de-investigacion/>
- Gonzales, R. M. (2016). *Marketing en el Siglo XXI. 5ª Edición* . Madrid: CENTRO ESTUDIOS FINANCIEROS.
- Hernández Sampier, R. (2010). *METODOLOGÍA de la investigación*. Mexico: MC GRAW HI.
- <https://bianneygiraldo77.wordpress.com>. (22 de 1 de 2013). <https://bianneygiraldo77.wordpress.com>. Obtenido de <https://bianneygiraldo77.wordpress.com/category/capitulo-iii/>
- Jimenez, R. (10 de mayo de 2010). *Área de Políticas Presupuestarias y Gestión Pública* . Obtenido de *Área de Políticas Presupuestarias y Gestión Pública*: https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/5/39255/INDICADORES_METODOLOGIA_AECID_MARMIJO.pdf
- Kotler, P. (1996). *Marketing management : an Asian perspective*. Singapore : Prentice Hall.
- Llerena, N. A. (2019). Satisfacción laboral y su relación con el desempeño laboral en una Pyme de servicios de seguridad en el Perú. *Journal of Economics, Finance and International Business*, 75-103.

marketing-xxi. (1 de 3 de 2017). <http://www.marketing-xxi.com>. Obtenido de <http://www.marketing-xxi.com/concepto-de-investigacion-de-mercados-23.htm>

Thompson, Ivan. (1 de 3 de 2017). <https://www.promonegocios.net>. Obtenido de <https://www.promonegocios.net>:
<https://www.promonegocios.net/mercado/meta-mercado.html>

Tirado, D. M. (2013). Fundamentos de Marketing. Castellón, España: Publicacions de la Universitat Jaume I.

Avellaneda, Patricia Isabel Campos, Crespo, Hugo Gutiérrez, & Kasano, Juan Pedro Matzumura. (2019). Rotación y desempeño laboral de los profesionales de enfermería en un instituto especializado. Revista Cuidarte, 10(2), e626. Epub January 09, 2020. <https://dx.doi.org/10.15649/cuidarte.v10i2.626>

file:///C:/Users/User/Downloads/Dialnet-LaMotivacionYSuIncidenciaEnElDesempenoDelEmpleadoD-5969126.pdf

Herrera Herrera, Y. C. (2017). La importancia de la evaluación de desempeño en las Entidades públicas en Colombia. ; The importance of performance evaluation in public entities in Colombia.

<https://blog.peoplenext.com.mx/5-objetivos-de-una-buena-evaluacion-de-desempeno-a-los-empleados>

file:///C:/Users/User/Downloads/Dialnet-LaEvaluacionDelDesempenoLaboralEnLaEducacionSuperi-6313254.pdf

Guzmán-Narciso, G. A.; Sánchez-García, W.; Placencia-Medina, M. D.; Silva-Valencia, J. (2020). Asociación de los factores motivacionales y el desempeño laboral del tecnólogo médico en radiología. Revista CEA, v. 6, n. 12, 87-103. <https://doi.org/10.22430/24223182.1543>

Anexos



DECANATO DE POSGRADO

**ANTEPROYECTO DE TRABAJO FINAL PARA OPTAR POR EL TITULO DE MAESTRIA EN
GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS**

**“Propuesta de Evaluación del Desempeño por Resultado a los
Colaboradores de la Oficina Técnica de Transporte Terrestre en la
República Dominicana para el 2020”**

SUSTENTANTE:

Idelca Díaz

Matrícula:

2018-1727

Asesora:

Yajaira Del Carmen Oviedo

Santo Domingo, República Dominicana, Junio, 2020

Planteamiento Del Problema

A través de las evaluaciones del desempeño podemos medir el desempeño de los colaboradores, resultados que se deben alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo. Las empresas a través de este método logran los objetivos planteados para cada año.

La evaluación del desempeño tiene un gran impacto en el sector público y está sustentada en la Constitución de la República Dominicana en su artículo 42 y la Ley No. 41-08 de la Función Pública en los artículos 45 al 50, el desempeño de los funcionarios públicos debe ser evaluado periódicamente, de manera objetiva e imparcial.

El reglamento de Evaluación del Desempeño y Promoción de los Servidores y Funcionarios de la Administración Pública no. 525-09 artículo 6 nos indica cual es La finalidad de las evaluaciones:

- Determinar la calidad de su trabajo y su posible mejora
- Determinar sus necesidades de formación y capacitación y prever su desarrollo
- Medir y evaluar la calidad del trabajo para establecer mecanismos de mejora.
- Otorgar incentivos económicos, académicos y morales
- Determinar su permanencia y promoción en la Carrera.
- Mejorar el desempeño de la institución por medio de la vinculación del desempeño individual al desempeño de la institución y de las unidades organizacionales que la componen.
- Contribuir a la instauración de gestión basado en responsabilidades que genere un cambio cultural en la función pública y que contribuya a la entrega de servicios de calidad y con eficiencia a la ciudadanía.

En el presente estudio se abordará el desempeño de los trabajadores del sector transporte del país. El mismo está manejado por Oficina Técnica de Transporte Terrestre como órgano nacional rector del sistema de movilidad, transporte terrestre, tránsito y seguridad vial de la República Dominicana. Al nacer esta institución en el 2017, esta tuvo la necesidad de crear manuales, políticas, organigrama, reglamentos y la reubicación de los colaboradores acorde a sus perfiles. Luego de un año de reubicación de los colaboradores se ve en la necesidad de implementar el programa de evaluación del desempeño por resultado, buscando alcanzar las metas y objetivos como institución.

En noviembre del 2018 se implementó el programa de evaluación del desempeño por resultado a los colaboradores de la sede como piloto, en octubre del 2019 se implementa a nivel nacional, obteniendo muchas resistencias a la nueva forma de evaluar, tanto de los colaboradores, como de los supervisores.

En el resultado de estas evaluaciones se observó que los supervisores no realizaron los acuerdos de desempeño de manera correcta, se enfocaban en tareas rutinarias y no enlazaron el plan operativo de cada área con los acuerdos de desempeño de los colaboradores.

Se aplicaron encuesta donde el resultado arrojó que los 80% de los colaboradores de la Oficina Técnica de Transporte Terrestre no conocen el POA de las áreas en las que laboran, lo cual no le permite identificarse y comprometerse con las metas que se deben lograr, realizando tareas rutinarias.

Este programa de evaluación del desempeño por resultado tiene como finalidad que los supervisores socialicen sus Plan Operativo Anual (POA) con los colaboradores y se pongan de acuerdo de qué manera cada uno puede aportar y trabajar para lograr los objetivos.

1. Pregunta de Investigación

¿Cómo reestructurar el programa de Evaluación del Desempeño por Resultados en el INTRANT en el 2020?

2. Preguntas Específicas

- ¿Cómo evalúan a los colaboradores de la Oficina Técnica de Transporte Terrestre?
- ¿Cómo hacen los acuerdos de desempeño los colaboradores del Ministerio de Administración Pública (MAP)?
- ¿conocen los colaboradores de la Oficina Técnica de Transporte Terrestre el POA de sus áreas?
- ¿Cómo socializan las metas que tienen cada área por año en la Oficina Técnica de Transporte Terrestre?

1. Objetivo General

Proponer la reestructuración del programa de las evaluaciones de desempeño por resultado, alineando los acuerdos de desempeño con el POA de la Oficina Técnica de Transporte Terrestre en el 2020.

2. Objetivo Especifico

- Diagnosticar el conocimiento que poseen los colaboradores en atención al desempeño de sus funciones con respecto al Plan Operativo Anual POA de la Dirección o Departamento que pertenezca.
- Analizar el proceso de evaluación de desempeño realizado a los colaboradores de la Oficina Técnica de Transporte Terrestre
- Determinar acciones de evaluación del desempeño por resultados usadas el Ministerio de Administración Pública (MAP)

Justificación del problema

Justificación Teórica

La reestructuración del programa de las Evaluaciones de Desempeño por Resultados, alineando los acuerdos de desempeño con el Plan Operativo Anual (POA) de la Oficina Técnica de Transporte Terrestre en el 2020, ayudará a cada director de área de la Oficina Técnica de Transporte Terrestre a alcanzar los objetivos trazados cada año, comprometiendo a los colaboradores a cumplir las metas institucionales.

Justificación Práctica

Este programa de evaluación del desempeño por resultado tiene como finalidad que cada encargado de área del Oficina Técnica de Transporte Terrestre socialice el Plan Operativo (POA) con sus colaboradores, involucrándolos al cumplimiento de las metas institucionales. A través de la realización de los acuerdos de desempeño el colaborador podrá dialogar con su supervisor inmediato sobre las metas que podrán alcanzar, de los recursos financieros o humanos que requiera esa meta y el tiempo en que se debe cumplir, cuando eso acuerdo se desprende del POA del área la institución podrá cumplir con las metas institucionales trazadas.

Justificación Metodológica

Este estudio aportará una visión de las evaluaciones por desempeño que conlleven a una planificación por cada colaborador, lo cual ayudaría a la institución a ser más organizada, a cumplir sus objetivos y metas trazadas, a responder al ciudadano con servicios y productos de calidad, colaboradores que van en crecimiento profesional por que se rigen por una planificación, conocen los objetivos de la organización y trabajan para alcanzarlo.

Marco Referencial Teórico- Conceptual

Marco Teórico

La evaluación del desempeño es una valoración, sistemática, de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo. Es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las competencias de una persona, pero, sobre todo, la aportación que hace al negocio de la organización (Chiavenato, 2008).

Administración y evaluación del desempeño son proceso que fortalece el establecimiento de metas, la evaluación del desempeño y el desarrollo en un solo sistema común tiene como objetivo que el desempeño del empleado respalde las metas estratégicas de la empresa. (Dessler, 2009)

Las evaluaciones del desempeño se han convertido en una necesidad en las empresas e instituciones públicas, a través de este método pueden evaluar el desempeño de los colaboradores y sus competencias en el desempeño, logrando alcanzar las metas planteadas.

Toda persona necesita recibir retroalimentación sobre su desempeño para saber cómo ejerce su trabajo y para hacer las correcciones correspondientes. Sin esta retroalimentación las personas caminan a ciegas. Para tener idea de los potenciales de las personas, la organización también debe saber cómo desempeñan sus actividades.

Así, las personas y las organizaciones necesitan saber todo respecto a su desempeño. (Chiavenato, 2008)

Cuando los colaboradores reciben retroalimentación sobre su desempeño conocen el desarrollo que van teniendo en la organización motivándose a mejorar y a capacitarse más, dando la milla extra, trabajar con excelencia por las recompensa, promoción y aumento que puedan recibir es un gran motivador o incentivo que mueve a lograr las metas institucionales.

A través de las evaluaciones el colaborador recibe una asesoría sobre su plan de desarrollo, brindándole la oportunidad de crecer como profesional e ir escalando en su lugar de trabajo.

La evaluación del desempeño debe proporcionar beneficios a la organización y a las personas. El desempeño y los objetivos deben ser temas inseparables de la evaluación del desempeño. (Chiavenato, 2008)

Por lo tanto, la administración del desempeño no sólo significa reunirse con un subordinado una o dos veces al año para “revisar su desempeño”. Más bien, significa que se establezcan metas congruentes en términos de las metas estratégicas de la empresa, de las interacciones diarias o semanales para garantizar una mejora continua en la capacidad y el desempeño del empleado, así como garantizar que el personal reciba la capacitación que requiere para desempeñar el trabajo. (Dessler, 2009)

Este es el gran impacto que tiene el programa de evaluación de desempeño por resultados en las instituciones, está ligado al plan estratégico de la institución, alcanzando el objetivo de la misma. A través de este programa el seguimiento es continuo, no es un simple formulario que remite Recursos Humanos a las diferentes áreas de la institución y es llenarlo y punto, es un acuerdo que hace el colaborador y el supervisor al inicio del año, donde ambos conversan y lo establecen por escrito lo que deberá lograr durante el periodo de evaluación del desempeño.

Los acuerdos de desempeño son más que una planificación que realizan el supervisor y el colaborador lo que no la hace estática, sino más bien dinámica, la cual requiere de seguimiento continuo, esta puede cambiar por diferentes factores que se presente en el momento, con un buen seguimiento y sustentando por escrito los avances, mejoras, cambios que puedan surgir, esto nos evitaría disgusto y un mal clima laboral. Tanto el colaborador como el supervisor están al tanto de los resultados y la calificación de la evaluación no sería una sorpresa para ambos y se evaluaría de manera justa por todo el desempeño del año.

(Dessler, 2009) Nos explica por qué Los gerentes ponen mucho énfasis en este método de evaluación en primer lugar por la Calidad total del desempeño en la integración del establecimiento de metas, la evaluación y el desarrollo refleja dicha postura.

En segundo lugar, el aspecto de la evaluación refleja el hecho de que con frecuencias la evaluación tradicional del desempeño no solo es improductiva, sino tensa y contraproducente.

En tercer lugar, enfoque estratégico del desempeño reconoce que, en el competitivo entorno global actual, todas las competencias y los esfuerzos de los empleados tienen que enfocarse en ayudar a la empresa a alcanzar sus metas estratégicas. Cada empleado y los equipos de trabajo supervisen de forma continua su desempeño respecto a las metas y mejoren continuamente sus resultados.

Las metas se clasifican en: metas específicas obteniendo un mejor desempeño, metas medibles deben ser establecido con precisión que facilite su medición, siempre añada fechas de cumplimiento y metas que represente un reto, pero no tan difíciles que parezca imposible. (Dessler, 2009).

Antecedentes de la Investigación

La evaluación del desempeño por resultado en los últimos años ha sido una estrategia que ha llevado a las instituciones ser altamente competitivas y poder ofrecer servicios o productos a los ciudadanos de calidad. Teniendo en cuenta que el activo más importante en toda institución es su capital humano y a través de ellos pueden lograr las metas u objetivos institucionales. Las evaluaciones del desempeño por resultados nos permiten desarrollar y fortalecer las competencias que se requiere de puesto de trabajo, comprometiendo a los colaboradores al logro de las metas.

Boada (2019) presentó la investigación **Satisfacción laboral y su relación con el desempeño laboral en una Pyme de servicios de seguridad en el Perú**. El estudio tuvo como objetivo verificar la relación que existe entre satisfacción laboral y el desempeño del puesto. Como pudimos observar la satisfacción laboral de los trabajadores tiene como resultado un buen desempeño laboral, logrando el colaborador ser reconocido, promovido y desarrollo personal denominados factores intrínsecos. Los factores extrínsecos podemos evitar la insatisfacción en el trabajo y estos factores son: sueldo, beneficios que ofrece la empresa, políticas de la empresa y el ambiente físico.

Campos PIA, Gutiérrez HC, Matzumura JPK. (2019) realizaron la investigación **Rotación y desempeño laboral de los profesionales de enfermería en un instituto especializado, Perú**. El objetivo consistió en comprobar qué relación existe entre la rotación laboral y el desempeño laboral de las enfermeras en el instituto especializado. La rotación laboral tiene la ventaja de que los colaboradores adquieren nuevos conocimientos y destrezas profesionales. Por otra parte la rotación laboral tiene su desventaja como la inseguridad que les produce a las enfermeras los nuevos cambios administrativos que deben apropiarse en su jornada de trabajo e iniciar en un nuevo lugar donde se tienen que adaptar a los cambios y nuevas formas de trabajo.

En los resultados de ambos estudios podemos apreciar como el desempeño laboral tienen un gran impacto en las empresas, haciéndolas más competitivas en el mercado y obteniendo una mayor rentabilidad. La satisfacción laboral se refleja en los colaboradores en su desempeño y el compromiso que siente en cumplir con las funciones de su cargo y dar el 100%. En el caso de estudio sobre la rotación de las enfermeras pudimos apreciar que la rotación laboral tiene un impacto positivo o negativo dependiendo de la situación de cada persona, pero muchos se hacen más competitivos y lograr desarrollar destrezas haciéndolos más eficientes en los resultados de su desempeño laboral.

4. Marco conceptual

Acuerdo de desempeño:

Documento formal que contiene los acuerdos entre supervisor y supervisado sobre los resultados que deberá lograr el supervisado durante un periodo de evaluación del desempeño. Se establece en forma de objetivos y metas a alcanzar y debe estar debidamente firmado por ambas partes.

POA

Plan Operativo Anual es un documento formal en donde los responsables de cada área dentro de una institución establecen cuáles serán sus objetivos y metas a cumplir durante ese año y se establecen los plazos a cumplir.

Indicador

Es una característica específica, observable y medible que puede ser usada para mostrar los cambios y progresos que está haciendo un programa hacia el logro de un resultado específico. Deber haber por lo menos un indicador por cada resultado. El indicador debe estar enfocado, y ser claro y específico.

Metas

Es un resultado deseado que una persona, planea y se compromete a lograr en un tiempo fijado.

Organigrama Estructural

Un organigrama es una representación gráfica de la estructura interna de la organización que muestra cómo están interrelacionadas las distintas tareas o funciones. (Don Hellriegel y John W. Slocum, 2009).

Los procedimientos

Son secuencias de pasos, previamente establecidos, que los gerentes y los empleados deben seguir para desempeñar sus tareas y lidiar con los problemas. Los procedimientos suelen abarcar las reglas que se usarán en una secuencia particular. (Don Hellriegel y John W. Slocum, 2009).

Logro de Metas

Medición de los logros obtenidos con relación a las metas establecidas en el Acuerdo de Desempeño (Jimenez, 2010)

Evaluación de desempeño

(Chiavenato, 2008) La evaluación del desempeño es el proceso de revisar la actividad productiva anterior con el objeto de evaluar qué tanto contribuyeron los individuos a que se alcanzaran los objetivos del sistema administrativo.

Competencias

Características demostrables de una persona que permiten el desempeño de un trabajo. (Dessler, 2009).

9. Marco temporal

Esta investigación comprenderá el periodo enero- junio 2020.

10. Marco especial

La investigación se realizará a los colaboradores de la Oficina Técnica de Transporte Terrestre.

Variables-Definición-Operacionalización

Preciso las siguientes variables:

Evaluación del desempeño: (Chiavenato, 2008) La evaluación del desempeño es el proceso de revisar la actividad productiva anterior con el objeto de evaluar qué tanto contribuyeron los individuos a que se alcanzaran los objetivos del sistema administrativo

Desempeño basado en resultado: es el rendimiento laboral que realiza el colaborador al cumplir sus funciones y las metas establecidas acorde a la planificación del área y el cargo que desempeña.

Matriz de operacionalización de la variable

Variable Descripción	Dimensión	Indicadores	Ítems	Técnicas	Instrumentos
Evaluación del Desempeño	Planificación del desempeño	Plan Operativo Anual	¿Conocen los colaboradores el Plan Operativo Anual del área donde trabaja? ¿se refleja en el Plan Operativo las tareas a realizar por lo colaboradores?	Encuesta	Cuestionario de preguntas
	Monitoreo y seguimiento	Procedimiento de revisión de actividades, memorias entrega y evaluación del desempeño	¿Verifica su supervisor que los procesos se estén llevando a cabo? ¿Recibe apoyo de su supervisor para cumplir con la entrega de las memorias?	Encuesta	Cuestionario de preguntas
	Retroalimentación	Memorias trimestrales y evaluación del desempeño	¿Recibe usted retroalimentación de parte de su supervisor sobre los resultados de la evaluación del desempeño? Empleado	Encuesta	Cuestionario de preguntas

			¿Le proporciona a usted retroalimentación a su colaborador cada trimestre? Supervisor		
	Plan de desarrollo (crecimiento profesional)	Capacitaciones	¿Capacitan al personal acorde a las necesidades del cargo que desempeña el colaborador? Supervisor ¿cree usted que la institución le proporciona las capacitaciones que necesita para mejorar en su trabajo? empleado	Encuesta	Cuestionario de preguntas

Variable descripción	Dimensión	Indicadores	Ítems	Técnicas	Instrumentos
Desempeño basado en Resultado	Conocimiento de sus funciones	- Compartir las funciones de la Descripción de puesto y plan operativo del área que se desempeña - Acuerdo del desempeño	¿Conocen los colaboradores sus Descripción de puesto y el Plan Operativo Anual del área donde se desempeña? ¿Se hizo el acuerdo de desempeño con consentimiento del colaborador?	Encuesta	Cuestionario de preguntas
	Motivación	- Factores Externos : Reconocimiento , condiciones de trabajo y remuneración - Factores internos: Afiliación,	¿Existe condiciones de trabajo, beneficios y reconocimientos para los colaboradores que colaboren al desarrollo de	Encuesta	Cuestionario de preguntas

		interés en el trabajo realizado, motivación de logro y responsabilidad	la institución? ¿Qué impulsa a los colaboradores en obtener los objetivos institucionales?		
	Competencias	- Conocimiento - Experiencia - Formación - Destrezas y actitudes de las personas	¿Se desarrolló compromiso y buenas relaciones con los demás para lograr los objetivos de la organización? ¿Qué tipos de destrezas y conocimiento adquieren los colaboradores en cada resultado de las evaluaciones?	Encuesta	Cuestionario de preguntas

11. Aspectos Metodológicos

Investigación descriptiva busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población. (Hernández Sampier, 2010).

Se utilizará el método de estudio descriptivo en la Oficina Técnica de Transporte Terrestre, basándonos en los resultados de las evaluaciones por resultado del 2018 y 2019 y las Memorias anuales del 2018 y 2019 de la Oficina Técnica de Transporte Terrestre. Se pudo observar que los acuerdos de desempeño no estaban relacionados con el POA de la Oficina Técnica de Transporte Terrestre.

Los estudios explicativos van más allá de la descripción de conceptos o fenómeno o del establecimiento de relaciones entre conceptos; es decir, están dirigidos a responder por las causas de los eventos y fenómenos físicos o sociales. Como su nombre lo indica, su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta, o por qué se relacionan dos o más variables. (Sampieri, ob.cit).

Población o muestra a utilizar

La Oficina Técnica de Transporte Terrestre, cuenta con un total de 1210 colaboradores el total de la población y de estos se seleccionará 100 personas de la sede central como muestra.

Técnicas e instrumentos de investigación

Se tomarán como instrumento los resultados de las evaluaciones del desempeño del 2018 y 2019, los acuerdos de desempeño y las Memorias anuales de la Oficina Técnica de Transporte Terrestre 2018 y 2019 en la presente investigación y poder conseguir la información que necesitamos.

Análisis y procesamiento de la información

Se analizaron los resultados de las evaluaciones por resultados, los acuerdos de desempeño, Plan Operativos Anual (POA) y las memorias anuales del año 2018 y 2019. Se comparará lo planteado en los acuerdos de desempeño y con las memorias anuales de la Oficina Técnica de Transporte Terrestre donde se verificará si se cumplieron las metas propuestas en el Plan Operativo Anual.

Lista de contenido

Resumen

Dedicatoria

Introducción

Capítulo I Marco Referencial Teórico Conceptual

- 1.1 Marco Teórico**
- 1.2 Antecedentes de la investigación**
- 1.3 Marco conceptual**
- 1.4 Marco Temporal**
- 1.5 Marco Especial**
- 1.6 Variables-definición**

Capitulo II Diseño de la Propuesta de Evaluación Del Desempeño por Resultados

- 2.1 Diagnóstico. Situación Actual de la Institución**
- 2.2 Estructura de la Propuesta**
- 2.3 Objetivos de la Propuesta**
- 2.4 Estructura o normativa institucionales**
- 2.5 Cronograma de Trabajo Actividades**

Conclusión y Recomendaciones

- 3.1 Conclusión**
- 4.1 Recomendaciones**
- 5.1 Anexos**

Bibliografía

- <http://cursosdeelectricidad.blogspot.com>. (06 de 2008). Recuperado el 01 de 03 de 2017, de <http://cursosdeelectricidad.blogspot.com>: <http://cursosdeelectricidad.blogspot.com/2008/06/tema-1-concepto-general-de-instalacin.html>
- <http://laculturadelmarketing.com>. (1 de 03 de 2017). Obtenido de <http://laculturadelmarketing.com>: <http://laculturadelmarketing.com/plan-de-marketing-iv-la-competencia/>
- Chiavenato, I. (2008). *Gestion del Talento Humano*. Mexico: Elsevier Editora .
- Dessler, G. (2009). *Administracion de recursos humanos*. Mexico: Pearson Educación.
- Don Hellriegel y John W. Slocum, J. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: Cengage Learning Editores.
- gestiopolis. (1 de 7 de 2008). <http://www.gestiopolis.com>. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/metodos-y-tecnicas-de-investigacion/>
- Gonzales, R. M. (2016). *Marketing en el Siglo XXI*. 5ª Edición . Madrid: CENTRO ESTUDIOS FINANCIEROS.
- Hernández Sampier, R. (2010). *METODOLOGÍA de la investigación*. Mexico: MC GRAW HI.
- <https://bianneygiraldo77.wordpress.com>. (22 de 1 de 2013). <https://bianneygiraldo77.wordpress.com>. Obtenido de <https://bianneygiraldo77.wordpress.com/category/capitulo-iii/>
- Jimenez, R. (10 de mayo de 2010). Área de Políticas Presupuestarias y Gestión Pública . Obtenido de Área de Políticas Presupuestarias y Gestión Pública: https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/5/39255/INDICADORES_METODOLOGIA_AECID_MARMIJO.pdf
- Kotler, P. (1996). *Marketing management : an Asian perspective*. Singapore : Prentice Hall.
- Llerena, N. A. (2019). Satisfacción laboral y su relación con el desempeño laboral en una Pyme de servicios de seguridad en el Perú. *Journal of Economics, Finance and International Business*, 75-103.
- marketing-xxi. (1 de 3 de 2017). <http://www.marketing-xxi.com>. Obtenido de <http://www.marketing-xxi.com/concepto-de-investigacion-de-mercados-23.htm>
- Thompson, Ivan. (1 de 3 de 2017). <https://www.promonegocios.net>. Obtenido de <https://www.promonegocios.net>: <https://www.promonegocios.net/mercado/meta-mercado.html>
- Tirado, D. M. (2013). *Fundamentos de Marketing*. Castellón, España: Publicacions de la Universitat Jaume I.

Avellaneda, Patricia Isabel Campos, Crespo, Hugo Gutiérrez, & Kasano, Juan Pedro Matzumura. (2019). Rotación y desempeño laboral de los profesionales de enfermería en un instituto especializado. *Revista Cuidarte*, 10(2), e626. Epub January 09, 2020.<https://dx.doi.org/10.15649/cuidarte.v10i2.626>



Cuestionario Dirigido a los Colaboradores de La Oficina Técnica de Transporte Terrestre

El objetivo de este cuestionario es la reestructuración del programa de las evaluaciones de desempeño por resultado, alineando los acuerdos de desempeño con el POA de La Oficina Técnica de Transporte Terrestre en el 2020.

Datos Demográficos

Edad:
Sexo:

Instrucciones: para su llenado, en cada una de las preguntas siguientes, marque con una equis “X” la respuesta que mejor se adecúe a su opinión

		Escala de Satisfacción				
No.		Nunca	Casi Nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
	Dimensión: Planificación del desempeño					
1	¿El supervisor transmite bien los objetivos a los integrantes de su equipo?					
2	¿Conoce usted el Plan Operativo Anual del área donde trabaja?					
3	¿El Plan Operativo refleja las tareas que realiza en tu puesto de trabajo?					
	Dimensión: Monitoreo y seguimiento					
4	¿Verifica su supervisor que los procesos del área se estén llevando a cabo?					
5	¿Recibe apoyo de su supervisor para cumplir con la entrega de las memorias de los resultados del área?					
6	¿Puede acudir a mis superiores para pedir consejo sobre las metas a cumplir					
	Dimensión: Retroalimentación					
7	¿Le transmiten claramente las expectativas que se necesita sobre el trabajo a desempeñar?					
8	¿Recibe usted retroalimentación de parte de su supervisor sobre los resultados de la evaluación del desempeño?					

9	¿Recibe los resultados sobre el éxito que obtuvieron por el cumplimiento de los objetivos?					
	Dimensión: Plan de desarrollo (crecimiento profesional)					
10	¿Cree usted que la institución le proporciona las capacitaciones que necesita para mejorar en su trabajo?					
11	¿Le crean un plan de desarrollo para cubrir aquellas áreas de mejora detectada en su desempeño?					
12	¿La formación recibida le ha ayudado a desarrollar nuevas habilidades?					
13	¿Aplicó la formación recibida en mi trabajo diario?					
	Dimensión: Conocimiento de sus funciones					
14	¿Conozco como mi trabajo contribuye a conseguir los resultados de mi departamento?					
15	¿El supervisor involucra a sus colaboradores en la realización del acuerdo del desempeño?					
	Dimensión: Motivación					
16	¿Existen condiciones de trabajo, beneficios y reconocimientos para los colaboradores que aportan al desarrollo de la institución?					
17	¿Mi trabajo es reconocido y valorado?					
18	¿Su capacidad profesional le impulsa a obtener los objetivos institucionales?					
	Dimensión: Competencias					
19	¿Usted sabe cuáles son las habilidades clave para desempeñar su labor?					
20	¿Adquieren usted destrezas y conocimientos en cada resultado de sus evaluaciones del desempeño?					
21	¿Se desarrollan compromiso y buenas relaciones con los demás para lograr los objetivos de la organización?					

INFORME DE RESULTADOS

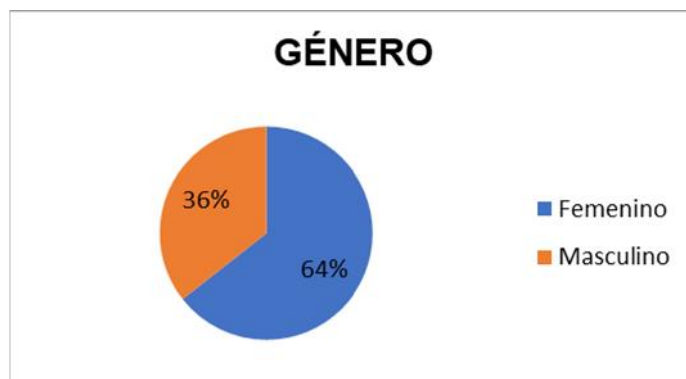
Interpretación de resultados del cuestionario sobre la Propuesta de Evaluación Del Desempeño por Resultados a los Colaboradores de la Oficina Técnica de Transporte Terrestre en La República Dominicana (2020)

A continuación, estaremos analizando y presentando los resultados arrojados por el cuestionario realizado a la muestra seleccionada. Dichos resultados nos permitirán evaluar las dimensiones de las variables: Evaluación de Desempeño y Desempeño Basado en Resultados

Este cuestionario consta de 21 ítems, distribuido de la siguiente manera: tres (3) de la dimensión de Planificación del desempeño, tres (3) de la dimensión Monitoreo y seguimiento, tres (3) de la dimensión Retroalimentación, cuatro (4) de la dimensión Plan de desarrollo (crecimiento profesional), dos (2) de la dimensión Conocimiento de sus funciones, tres (3) de la dimensión Motivación y tres (3) para la dimensión Competencias.

El mismo fue aplicado a 101 personas en la sede central de la Oficina Técnica de Transporte Terrestre. El tiempo promedio para el llenado por los colaboradores fue de cinco (5) minutos.

Gráfico No. 1 Género o sexo de los encuestados

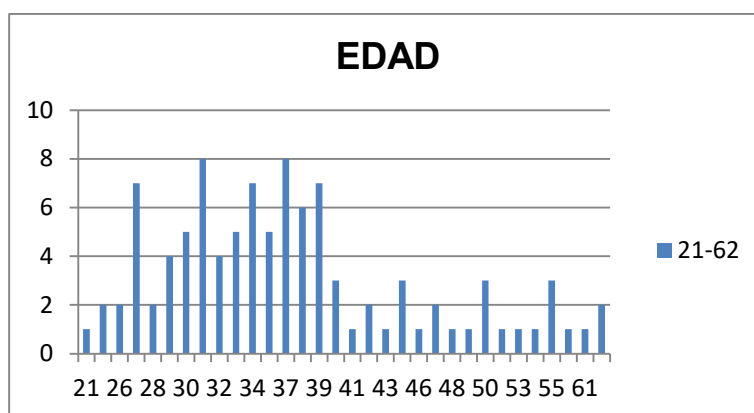


Fuente: Construcción propia (Díaz 2020)

Interpretación

El 64.4% de los encuestados pertenecen al género femenino y el 35.6% al género masculino. En el área de transporte se capacitan más mujeres que hombres, 85% de las direcciones están ocupadas por mujeres especializadas en tránsito terrestre.

Gráfico No. 2– Edad de los encuestados.

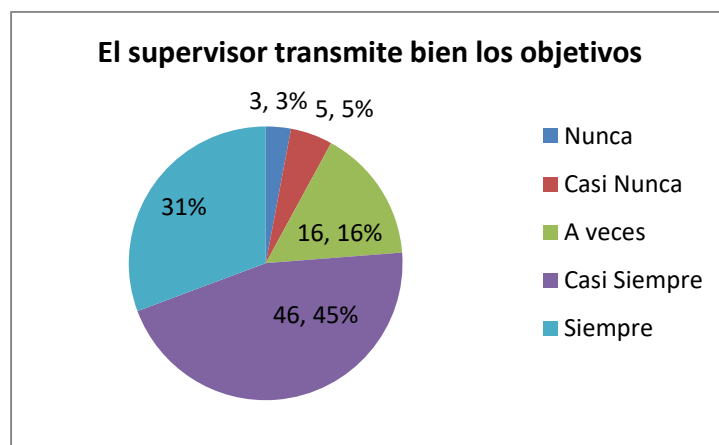


Fuente: Construcción propia (Díaz 2020)

Interpretación

La edad de la muestra encuesta se encuentra entre 21 a 62 años

Gráfico No. 3 El supervisor transmite bien los objetivos



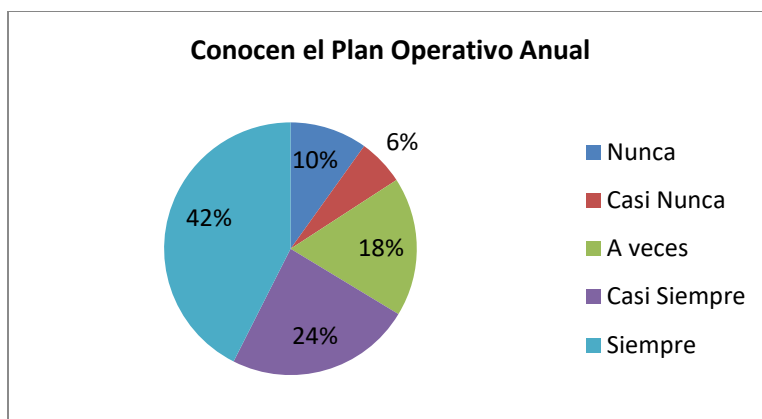
Fuente: Construcción propia (Díaz 2020)

1. ¿El supervisor transmite bien los objetivos a los integrantes de su equipo?

Interpretación:

El 46.45% de los encuestados indicó que su supervisor les transmite los objetivos, el 31% marcó que casi siempre, el 16.16% indicó que a veces, el 5.5% dice que casi nunca y un 3.3% indicó que nunca su supervisor le transmite los objetivos del área.

Gráfico No. 4 Conocen el Plan Operativo Anual



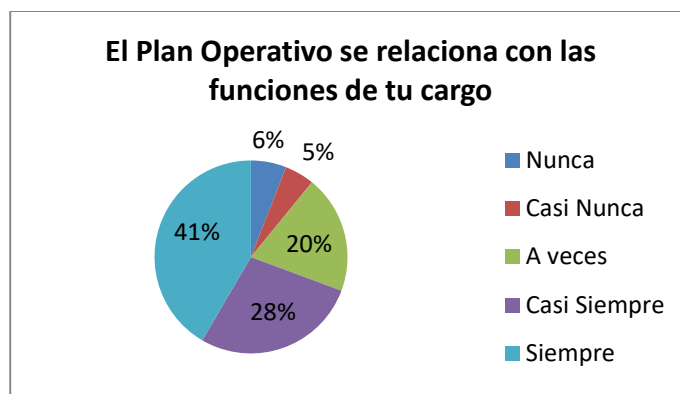
Fuente: Construcción propia (Díaz 2020)

2. ¿Conoce usted el Plan Operativo Anual del área donde trabaja?

Interpretación:

El 42% de los encuestados conocen el POA de su área, el 24% casi siempre lo conoce, 18% indicó que a veces lo conoce, 6% marcó que casi nunca y 10% nunca ha visto el POA de su área de trabajo.

Gráfico No. 5 El plan Operativo se relaciona con las funciones de tu cargo



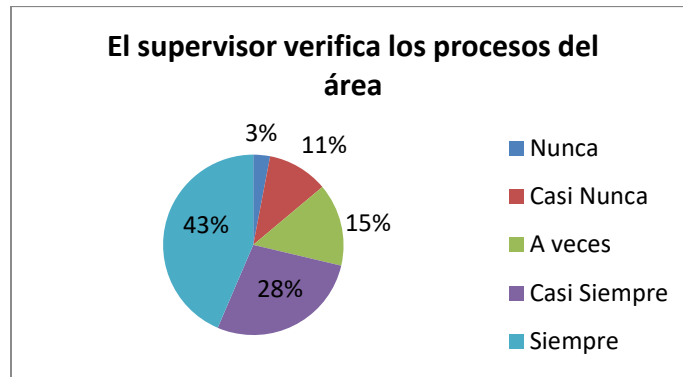
Fuente: Construcción propia (Díaz 2020)

3. ¿El Plan Operativo refleja las tareas que realiza en tu puesto de trabajo?

Interpretación:

El 41% de los encuestados expresaron que sus funciones se reflejan en los objetivos del POA de su área de trabajo, 28% indicó que casi siempre, 20% a veces, 5% casi nunca y 6% marcó que nunca.

Gráfico No. 6 El supervisor verifica los procesos del área.



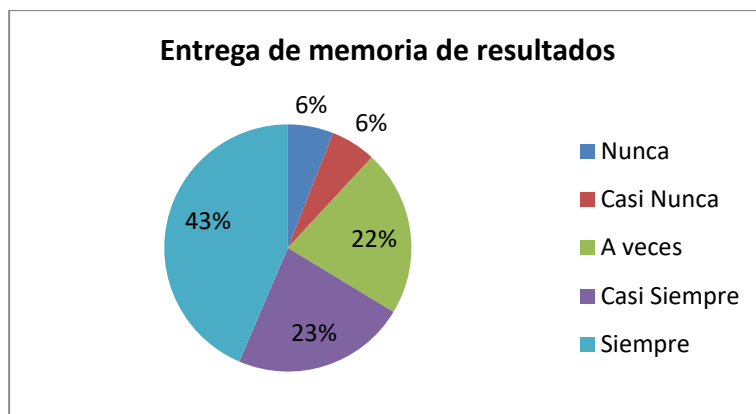
Fuente: Construcción propia (Díaz 2020)

4. ¿Verifica su supervisor que los procesos del área se estén llevando a cabo?

Interpretación:

El 43% de los encuestados indicaron que su supervisor verifica que los procesos se lleven de manera correcta, 28% indicó que casi siempre verifican los procesos, 15% expresó que a veces, 11% casi nunca y 3% indicó que nunca verifican su supervisor los procesos del área. Un 29% de los encuestados expresan que sus supervisores no le dan seguimiento al cumplimiento de los procesos.

Gráfico No. 7 Entrega de memoria de resultados



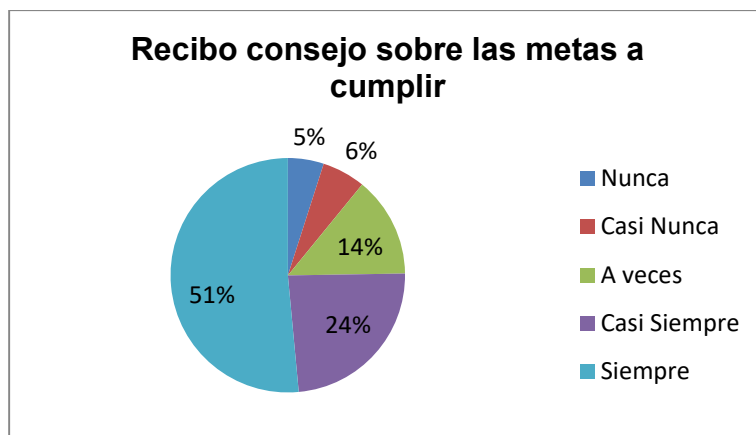
Fuente: Construcción propia (Díaz 2020)

5. ¿Recibe apoyo de su supervisor para cumplir con la entrega de las memorias de los resultados del área?

Interpretación:

El 43% de los encuestados indicó que su supervisor los apoya para cumplir con la entrega de las memorias de resultados del área, el 23% expresó que casi siempre, 22% indicó que a veces, 6% casi nunca y 6% marcó que nunca recibe el apoyo que necesitan para entregar las memorias en las fechas establecidas. 34 % de los encuestados indican que no reciben el apoyo o retroalimentación de parte de su supervisor para la entrega de las memorias trimestrales.

Gráfico No. 8 Recibo consejo sobre las metas a cumplir



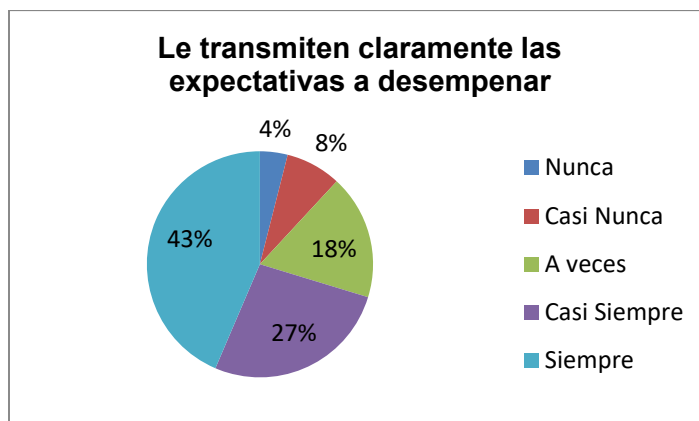
Fuente: Construcción propia (Díaz 2020)

6. ¿Puede acudir a mis superiores para pedir consejo sobre las metas a cumplir?

Interpretación:

51% de los encuestados expresó que recibe retroalimentación o consejo para poder lograr las metas asignadas, 24% dice que casi siempre, 14% indicó que a veces, 6% casi nunca y 5% marcó que nunca recibe retroalimentación de parte de su supervisor.

Gráfico No. 9 Le transmiten claramente las expectativas a desempeñar



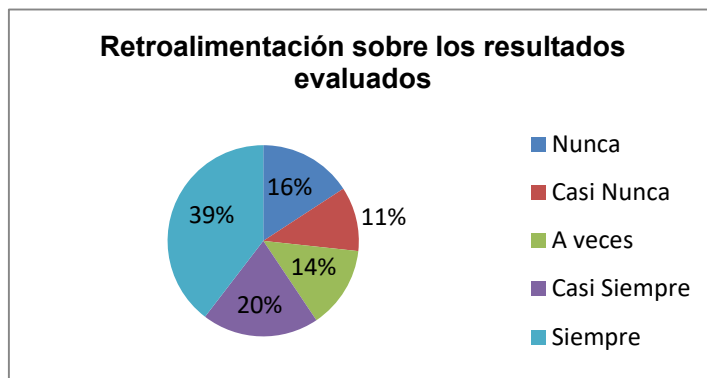
Fuente: Construcción propia (Díaz 2020)

7. ¿Le transmiten claramente las expectativas que se necesita sobre el trabajo a desempeñar?

Interpretación:

El 43% de los encuestados le transmiten lo que esperan de ellos en su desempeño, 27% expresó que casi siempre, 18% dice que a veces, 8% casi nunca y 4% informa que nunca sabe.

Gráfico No. 10 Retroalimentación sobre los resultados evaluados



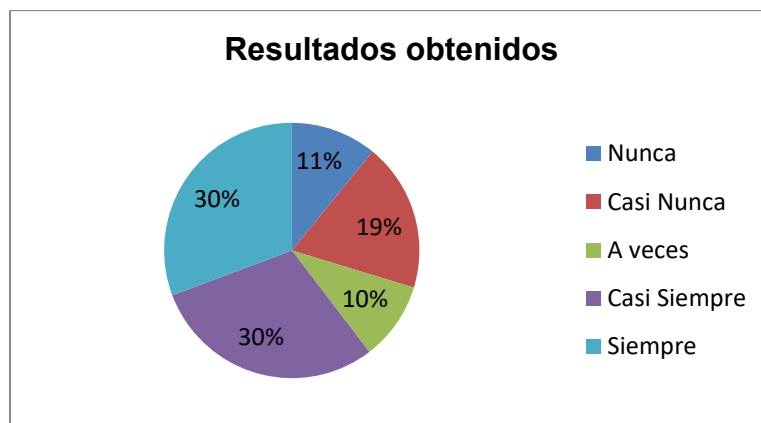
Fuente: Construcción propia (Díaz 2020)

8. ¿Recibe usted retroalimentación de parte de su supervisor sobre los resultados de la evaluación del desempeño?

Interpretación:

El 39% de los colaboradores recibe retroalimentación de los resultados de su evaluación del desempeño, 20% informa que casi siempre, 14% a veces, 11% casi nunca y 16% informa que nunca recibe feedback de parte del supervisor. El 41% expresan que no reciben una retroalimentación sobre su evaluación del desempeño, lo que no les permite ver donde puedan mejorar para las nuevas metas del año siguiente.

Gráfico No. 11 Resultados obtenidos



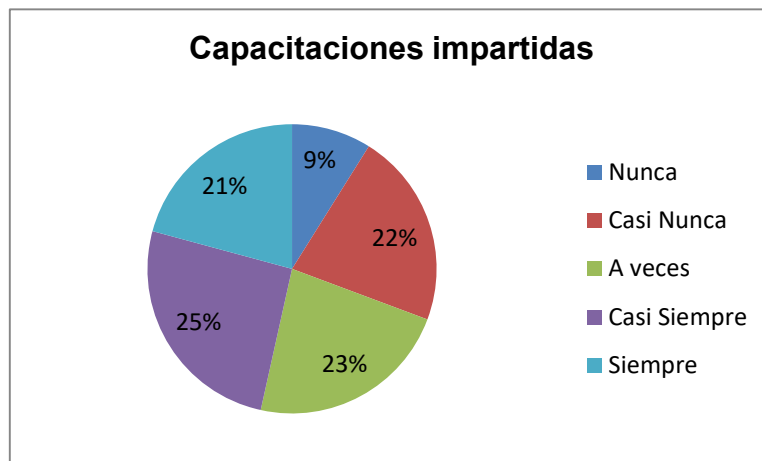
Fuente: Construcción propia (Díaz 2020)

9. ¿Recibe los resultados sobre el éxito que obtuvieron por el cumplimiento de los objetivos?

Interpretación:

El 30% de los encuestados conocen los resultados por el logro de los objetivos, 30% casi siempre lo recibe, 10% a veces, 19% casi nunca lo sabe y el 11% nunca le informan sobre los logros que obtiene el departamento.

Gráfico No. 12 Capacitaciones impartidas



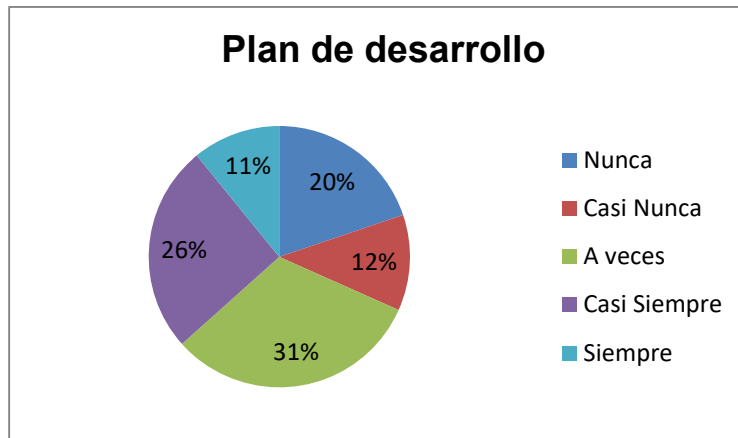
Fuente: Construcción propia (Díaz 2020)

10. ¿Cree usted que la institución le proporciona las capacitaciones que necesita para mejorar en su trabajo?

Interpretación:

El 21% de los encuestados informó que recibe las capacitaciones que necesita para un mejor desempeño, 25% indicó que casi siempre, el 23% dice que a veces, 22% informa que casi nunca y 9% dice que nunca recibe capacitaciones para mejorar su desempeño. El 54 % de los encuestados informan que no se le capacita en las áreas que necesitan para un mejor desempeño.

Gráfico No. 13. Plan de desarrollo



Fuente: Construcción propia (Díaz 2020)

11. ¿Le crean un plan de desarrollo para cubrir aquellas áreas de mejora detectada en su desempeño?

Interpretación:

El 11% de los encuestados expresaron que cuenta con un plan de desarrollo, 26% indicó que casi siempre, el 31% marcó que a veces, 12% casi nunca y 20% dicen que nunca ha tenido un plan de desarrollo para mejorar su desempeño laboral.

Gráfico No. 14 Nuevas destrezas



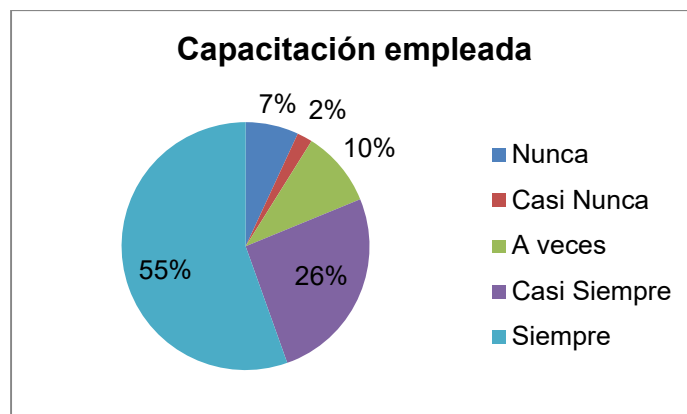
Fuente: Construcción propia (Díaz 2020)

12. ¿La formación recibida le ha ayudado a desarrollar nuevas habilidades?

Interpretación:

El 37% de los encuestados ha desarrollado nuevas destrezas con las capacitaciones recibidas, 27% casi siempre, 23% a veces, 4% casi nunca y 9% indica que nunca ha desarrollado una nueva habilidad en las capacitaciones recibida.

Gráfico No. 15 Capacitación empleada



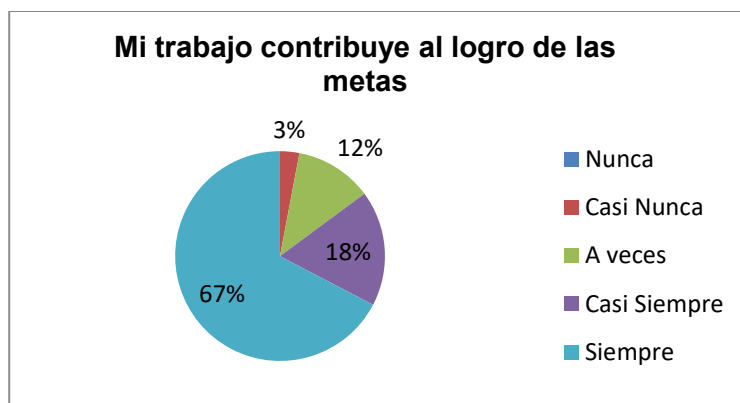
Fuente: Construcción propia (Díaz 2020)

13. ¿Aplicó la formación recibida en mi trabajo diario?

Interpretación:

El 55% de los encuestados indicó que los conocimientos adquiridos en las capacitaciones son aplicados en su trabajo diario, 26% casi siempre, 10% a veces, 2% casi nunca y 7% nunca aplica esos conocimientos en su área de trabajo

Gráfico No. 16 Mi trabajo contribuye al logro de las metas



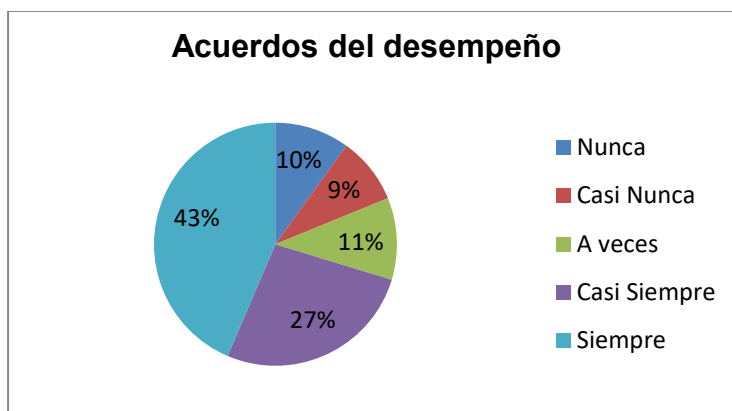
Fuente: Construcción propia (Díaz 2020)

14. ¿Conozco como mi trabajo contribuye a conseguir los resultados de mi departamento?

Interpretación:

El 67 % de los encuestados conocen como su trabajo en la empresa aporta al logro de las metas, 18% casi siempre, 12% a veces y 3% casi nunca sabe cómo puede aportar conseguir los resultados de la organización

Gráfico No. 17 Acuerdos del desempeño



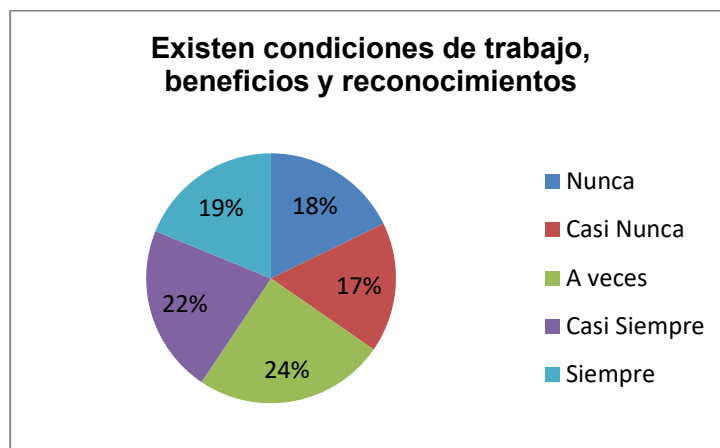
Fuente: Construcción propia (Díaz 2020)

15. ¿El supervisor involucra a sus colaboradores en la realización del acuerdo del desempeño?

Interpretación:

El 43% de los encuestados colaboran en la realización de sus acuerdos para el desempeño, 27% expreso que casi siempre, 11% a veces, 9% casi nunca y 10% dice que nunca se involucran.

Gráfico No. 18 Existen condiciones de trabajo, beneficios y reconocimientos



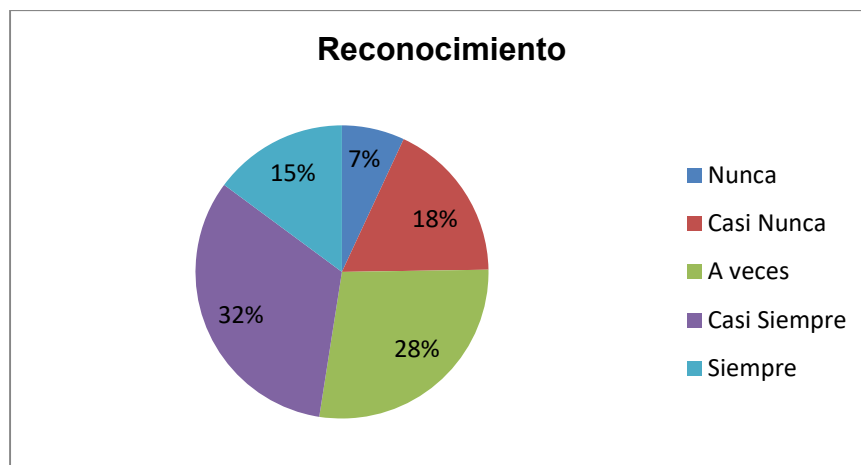
Fuente: Construcción propia (Díaz 2020)

16. ¿Existen condiciones de trabajo, beneficios y reconocimientos para los colaboradores que aportan al desarrollo de la institución?

Interpretación:

El 19% de los encuestados nos indica que existen condiciones para realizar su trabajo, tienen beneficios y son reconocidos, 22% casi siempre, 24% a veces, 17% casi nunca y 18% expresa que nunca.

Gráfico No. 19 Reconocimiento



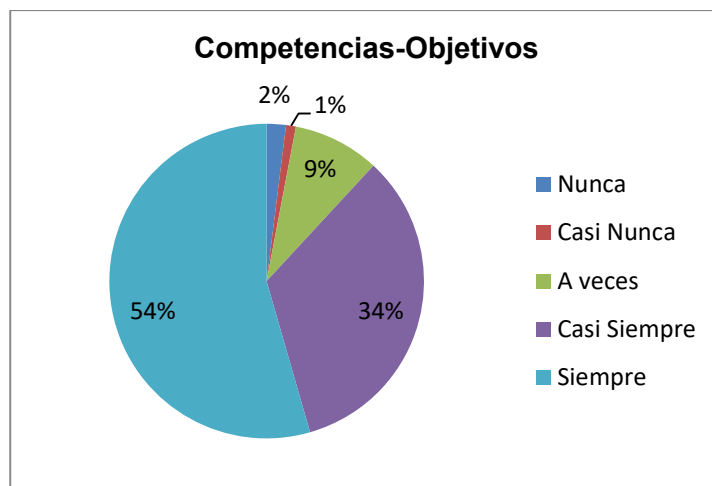
Fuente: Construcción propia (Díaz 2020)

17. ¿Mi trabajo es reconocido y valorado?

Interpretación:

El 15% de los encuestados es reconocido y valorado por el trabajo que realiza, 32% casi siempre, 28% a veces, 18% casi nunca y 7% expresó que nunca ha sido reconocido por la labor que realiza.

Gráfico No. 20 Competencias – Objetivos



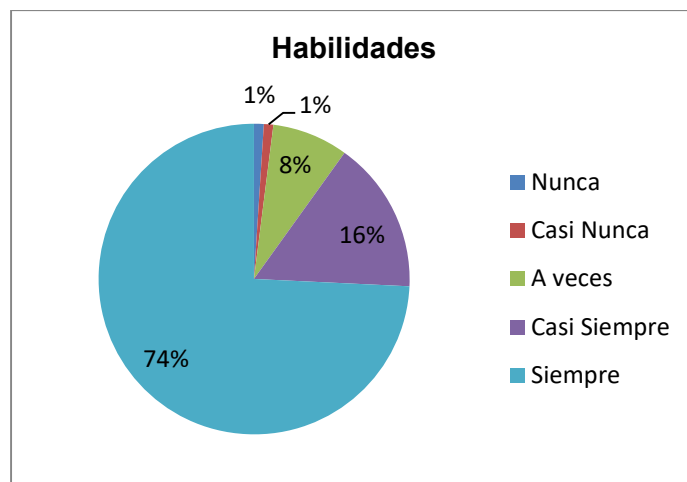
Fuente: Construcción propia (Díaz 2020)

18. ¿Su capacidad profesional le impulsa a obtener los objetivos institucionales?

Interpretación:

El 54% de los encuestados nos indica que sus capacidades como profesional les permite lograr los objetivos institucionales, 34% respondió que casi siempre, 9% a veces, 1% casi nunca y 2% expresó que nunca.

Gráfico No. 21 Habilidades



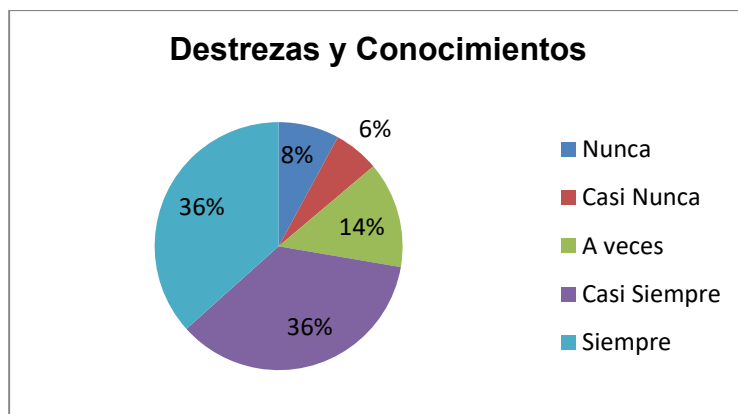
Fuente: Construcción propia (Díaz 2020)

19. ¿Usted sabe cuáles son las habilidades clave para desempeñar su labor?

Interpretación:

El 74% de los encuestados conocen las habilidades que necesitan para desempeñar su labor, 16% marcó que casi siempre, 8% indicó que a veces, 1% casi nunca y 1% nunca.

Gráfico No. 22 Destrezas y Conocimientos



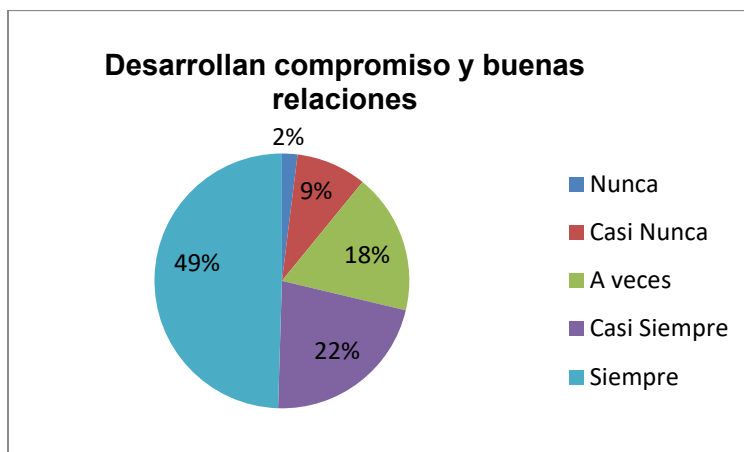
Fuente: Construcción propia (Díaz 2020)

20. ¿Adquieren usted destrezas y conocimientos en cada resultado de sus evaluaciones del desempeño?

Interpretación:

El 36% de los encuestados expresaron que obtienen nuevas destrezas y conocimientos en cada resultado de su evaluación del desempeño, 36% indicó que casi siempre, 14% expresó que a veces, 6% casi nunca y 8% marcó que nunca.

Gráfico No. 23 Desarrollan compromiso y buenas relaciones



Fuente: Construcción propia (Díaz 2020)

21. ¿Se desarrollan compromiso y buenas relaciones con los demás para lograr los objetivos de la organización?

Interpretación:

El 49% de los encuestados expresó que en su lugar de trabajo tienen buenas relaciones con sus compañeros de trabajo y desarrollan compromiso con la institución, 22% indicó que casi siempre, 18% dice que a veces, 9% casi nunca y 2% marcó que nunca tiene compromiso y buenas relaciones con sus compañeros.

**SOLICITUD Y AUTORIZACIÓN EMPRESARIAL PARA REALIZACIÓN DE TRABAJO FINAL Y/O
MONOGRAFICO**

Yo, Idelca Díaz Paulino, cédula 001-1555452-9, matrícula de la Universidad APEC 2018-1727, estudiante de término del programa de Maestría en Gerencia De Recursos Humanos, cursando la asignatura de Trabajo final y/o Monográfico, solicita la autorización de la empresa Instituto Nacional de Tránsito y Transporte Terrestre (INTRANT) Para realizar mi trabajo final sobre: Propuesta de Evaluación del Desempeño por Resultado a los Colaboradores del INTRANT en la República Dominicana para el 2020 y acceder a las informaciones que precisaré para este fin.

Este trabajo tiene por objetivo aportar en: Proponer la reestructuración del programa de las evaluaciones de desempeño por resultado, alineando los acuerdos de desempeño con el Plan Operativo Anual (POA) del INTRANT en el 2020


 (Firma del estudiante)

Yo, Lumy Brito

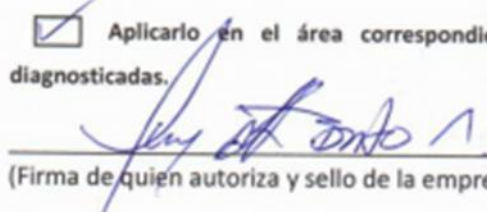
(Nombre de quien autoriza en la empresa)

Directora de Recursos Humanos

(Cargo que ocupa)

Cédula 033-0035632-0, autoriza a realizar el Trabajo final y/o Monográfico, arriba señalado y que el mismo podrá:

- ☐ Utilizar el nombre de la empresa
 ☒ Utilizar un pseudónimo en caso de Ser necesario
☒ Ser expuesto ante compañeros, profesores y personal de la Universidad APEC
☒ Ser incluido dentro del acervo de la Biblioteca de UNAPEC
☒ Aplicarlo en el área correspondiente dentro de la empresa si responde a las necesidades diagnosticadas.


 (Firma de quien autoriza y sello de la empresa)

